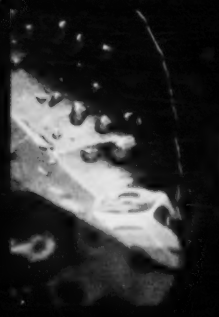
Ontario

Infrastructure Ontario



# *Exécution réussie d'un projet :*

## *Le guide du maître d'ouvrage*

Ontario

Renseignements généraux concernant
*Exécution réussie d'un projet: Le guide du maître d'ouvrage* :

Ministère de l'Énergie et de l'Infrastructure : 416-325-9411
Infrastructure Ontario : 416-212-7289

Pour se procurer des copies électroniques du présent document, prière de visiter :

www.MEI.gov.on.ca
www.InfrastructureOntario.ca

On peut se procurer gratuitement des exemplaires imprimés aux coordonnées suivantes :

**Ministère de l'Énergie et de l'Infrastructure**
Édifice Frost sud, 6e étage
7, croissant Queen's Park
Toronto (Ontario) M7A 1Y7
Téléphone : 416-325-9411
Télécopie : 416-325-8851

**Infrastructure Ontario**
777, rue Bay, 9e étage
Toronto (Ontario) M5G 2C8
Téléphone : 416 212-7289
Télécopie : 416-325-4646

© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2010

ISBN 978-1-4435-2046-1 (Imprimé)
ISBN 978-1-4435-2047-8 (PDF)

Version 1 - 1er février 2010

This document is available in English under the title:
*Delivering Project Success: An Owner's Guide*

FSC **Sources Mixtes**
Groupe de produits issus de forêts bien gérées et d'autres sources contrôlées
www.fsc.org Cert no. SW-COC 002358
© 1996 Forest Stewardship Council

# TABLE DES MATIÈRES


Introduction

Vue d'ensemble

- Structure du guide
- Conventions utilisées dans le guide
- Cycle de vie d'un projet d'infrastructure ou d'installation
- Définition de la réussite du projet
- Facteurs de réussite clés

Partie A Contrôle de santé du projet

Partie B Facteurs de réussite clés

Chapitre 1 Gouvernance et parrainage appropriés du projet
- 1.1 Rôle de gouvernance du maître d'ouvrage
- 1.2 Structures de gouvernance et limites de pouvoir
- 1.3 Prise de décisions de gouvernance

Chapitre 2 Clarté de la vision et des objectifs du projet
- 2.1 Charte de projet
- 2.2 Définition de la portée

Chapitre 3 Définition claire des rôles et des responsabilités
- 3.1 Organigramme du projet
- 3.2 Matrice RACI

Chapitre 4 Gestion rigoureuse de la portée et des changements
- 4.1 Gestion de la portée
- 4.2 Gestion des modifications de contrat

Chapitre 5 Gestion efficace des coûts et de l'échéancier

**Gestion des coûts**

5.1 Élaboration du budget
5.2 Contrôle des coûts
5.3 Gestion des éventualités

**Gestion de l'échéancier**

5.4 Élaboration de l'échéancier
5.5 Contrôle de l'échéancier

Chapitre 6 Ressources qualifiées et expérimentées

6.1 Équipe de gestion du projet
6.2 Stratégie de sous-traitance
6.3 Plan d'approvisionnement
6.4 Administration des contrats

Chapitre 7 Planification et gestion proactives des risques

7.1 Identification et analyse des risques
7.2 Réponses aux risques
7.3 Surveillance et déclaration des risques

Chapitre 8 Engagement et information actifs des parties intéressées

8.1 Engagement et gestion des parties intéressées
8.2 Gestion des communications
8.3 Gestion des dossiers
8.4 Système d'information sur le projet
8.5 Gestion des approbations réglementaires
8.6 Consultation des groupes autochtones

Chapitre 9 Préparation opérationnelle

9.1 Transfert et clôture du projet
9.2 Plan de préparation opérationnelle

Partie C Obligations afférentes à l'accord de contribution

Partie D Ressources supplémentaires

# INTRODUCTION

# INTRODUCTION

## Contexte

Dans son budget de 2009, le gouvernement de l'Ontario s'est engagé à investir 32,5 milliards de dollars dans l'infrastructure de la province au cours des deux prochaines années. L'Ontario s'est ainsi associé au gouvernement fédéral pour mettre en œuvre de nouveaux programmes de relance économique à court terme, chiffrés à 7 milliards de dollars, soit plus de 2 700 projets visant tous les secteurs de l'économie, y compris le logement social, l'éducation postsecondaire, la culture, les loisirs et d'autres éléments de l'infrastructure communautaire.

Les projets ontariens ont été choisis après une étude approfondie des demandes, en se fondant sur la possibilité de leur exécution immédiate, le mérite et les évaluations environnementales fédérales. En d'autres mots, pour être admissibles au fonds de relance, les projets devaient être jugés « prêts à être exécutés », de manière à permettre leur achèvement avant le 31 mars 2011.

Une fois les projets approuvés, les maîtres d'ouvrage ont conclu des accords de contribution avec le ministère approprié et sont devenus les bénéficiaires admissibles du financement du projet.

Le ministère de l'Énergie et de l'Infrastructure a donc invité Infrastructure Ontario, une société de la Couronne qui a pour mandat de renouveler les biens publics essentiels de la province, à partager son expertise en gestion de projet et à préparer le présent guide de pratiques exemplaires. Celui-ci se veut un outil destiné à aider les maîtres d'ouvrage à remplir les obligations auxquelles leur accord de contribution les astreint.

## Raison d'être du guide

Ce guide reconnaît que le défi le plus important des maîtres d'ouvrage consiste à achever substantiellement leurs projets au plus tard le 31 mars 2011, afin d'être admissibles à l'intégralité du financement prévu par leurs accords de contribution. Ce guide vise à sensibiliser les maîtres d'ouvrage aux diverses répercussions de cette échéance sur la gestion de leurs projets.

Ce guide reconnaît que tous les maîtres d'ouvrage et leurs organismes respectifs comptent sur les compétences et sur l'expérience des personnes qu'ils embauchent pour assurer la réussite de leurs projets. Ce guide offre aux maîtres d'ouvrage des outils pratiques et éprouvés qui les aideront à déterminer s'ils ont effectivement confié la gestion de leur projet aux personnes appropriées, et si celles-ci prennent les mesures de gestion de projet qui conviennent pour assurer un contrôle et des résultats réels.

Ce guide reconnaît également que les maîtres d'ouvrage doivent être bien informés et le demeurer tout au long du cycle de vie du projet. C'est important, car cela leur permet de prendre en temps opportun les décisions qui maximiseront les chances de réussite du projet. Ce guide fournit aux maîtres d'ouvrage les question qu'il convient de poser et indique ce à quoi ressemblent les réponses appropriées.

Enfin, ce guide reconnaît que certaines exigences administratives doivent être satisfaites pour respecter l'accord de contribution. Il aide les maîtres d'ouvrage à comprendre de quelle manière il faut organiser et administrer la documentation.

## Profil d'utilisateur – Le maître d'ouvrage

Les projets qui bénéficient du financement de relance couvrent un vaste éventail d'ouvrages, des petites rénovations aux importants projets d'immobilisation. Pareillement, les maîtres d'ouvrage et les gestionnaires de projet possèdent un éventail large et varié d'expériences en supervision ou en gestion de projet.

Ce guide est destiné au maître d'ouvrage, typiquement la personne qui a signé l'accord de contribution au nom d'un conseil municipal, d'un organisme sans but lucratif, d'un collège ou d'une université, ainsi qu'à l'organe de gouvernance qu'il ou elle dirige. Le maître d'ouvrage a en fin de compte la responsabilité de la réussite du projet.

Les organismes importants possèdent ordinairement un personnel de soutien administratif. Dans de tels cas, ce guide est destiné au personnel administratif dont relèvent le gestionnaire et l'équipe du projet.

Les conseils prodigués dans ce guide sont destinés aux maîtres d'ouvrage qui possèdent un niveau intermédiaire d'expérience en supervision ou en gestion de projet. Le guide vise à leur indiquer les questions qu'il convient de poser au gestionnaire du projet. Il n'est pas destiné au gestionnaire du projet ou à son équipe; il demeure qu'il pourrait être utile à l'équipe du projet.

On s'attend à ce que les maîtres d'ouvrage engagent du personnel qualifié et expérimenté. Le choix du gestionnaire de projet est l'une des décisions les plus critiques que le maître d'ouvrage sera appelé à prendre, car la réussite du projet en dépend.

Finalement, ce guide a été préparé en supposant que la plupart des projets ont d'ores et déjà dépassé les stades de l'étude de définition, de la planification et de la conception détaillée, et qu'ils sont prêts à être exécutés.

## Contrôle de santé du projet

En qualité de maître d'ouvrage, on est tenu de bien comprendre l'état de « santé » du projet et les risques susceptibles de nuire à sa réussite, quel que soit son stade d'achèvement. Cela constitue une pratique saine de gouvernance.

Les résultats du contrôle de santé indiqueront les questions que vous devez approfondir avec votre gestionnaire de projet. Le guide vous renvoie à des chapitres particuliers qui renferment des renseignements supplémentaires sur les facteurs clés de réussite, ainsi que sur les outils et les techniques utiles.

## Principaux avantages pour l'utilisateur

Ce guide vise à offrir aux maîtres d'ouvrage des outils et des techniques qui les aideront à respecter leurs accords de contribution. Il contient les éléments suivants :

- une liste de contrôle qui aidera les maîtres d'ouvrage à évaluer l'état de « santé » de leur projet;
- un sommaire des pratiques exemplaires en matière de gestion de projet;
- un exposé pratique des obligations et des exigences en matière de production de rapports afférentes aux accords de contribution.

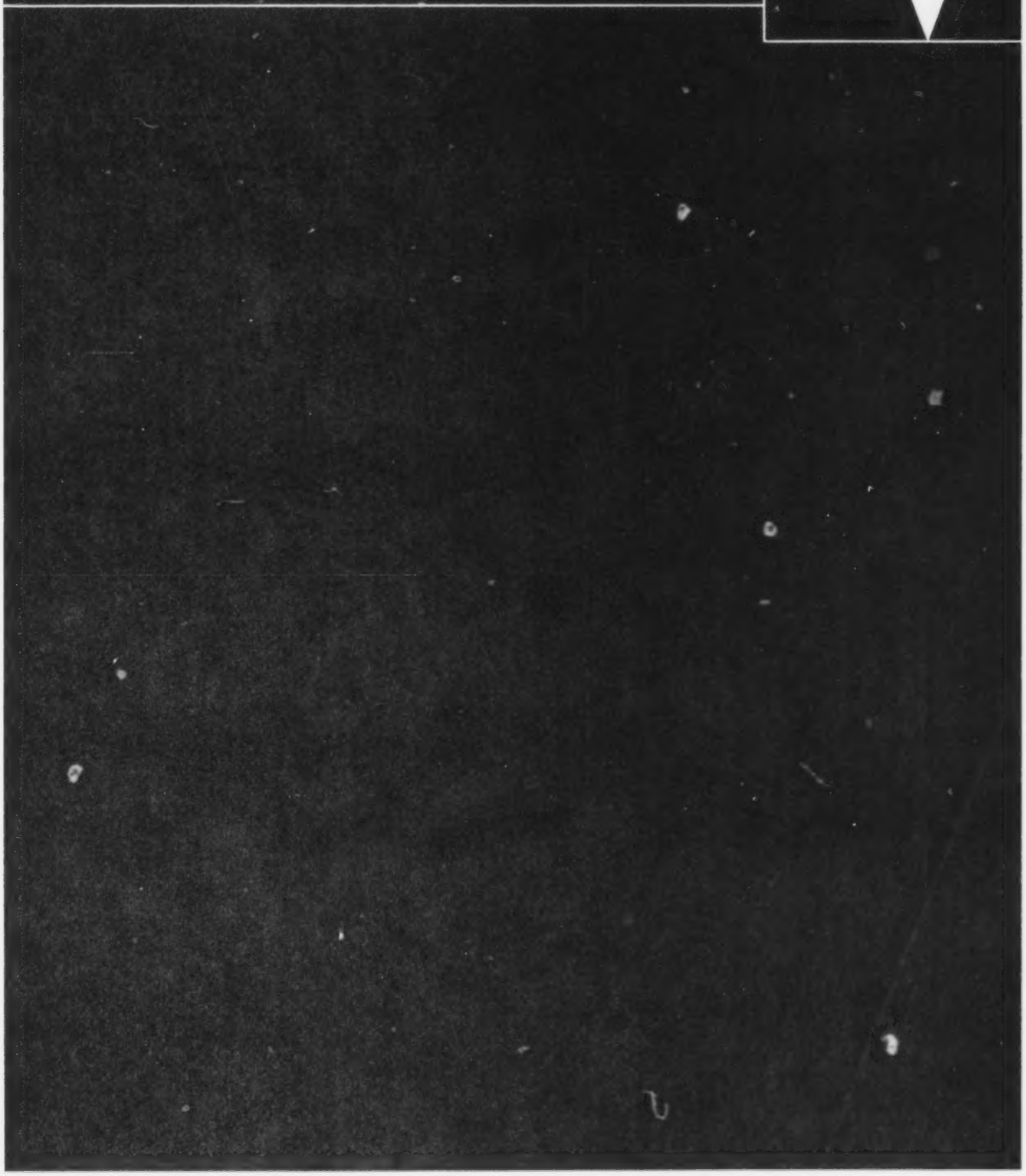
En outre, ce guide :

- est applicable à un vaste éventail de types de projets et de méthodes de réalisation de projets;
- traite de multiples accords de contribution ministériels;
- permet aux maîtres d'ouvrage de comprendre les exigences applicables à leur projet à divers stades de son cycle de vie;
- aide les maîtres d'ouvrage à poser les questions appropriées concernant la gestion du projet, notamment :
  - la gouvernance du projet et les processus d'approbation;
  - l'organisation, les rôles et les responsabilités au sein du projet;
  - la planification et la gestion de la portée;
  - l'élaboration et la gestion du budget;
  - la planification et le contrôle de l'échéancier;
  - la gestion des risques;
  - la gestion de la qualité; et
  - la production des rapports du projet; et
- fournit aux maîtres d'ouvrage un « portrait » de la réussite relativement aux principaux produits à livrer dans le cadre du projet.

*Ce guide sur la gestion de projets est conçu pour aider les bénéficiaires des programmes de financement à respecter les obligations et les échéanciers prévus dans les accords de contribution qu'ils ont conclus avec le gouvernement de l'Ontario. Il vise à fournir un guide général et concis en matière de gestion de projets, fondé sur les pratiques exemplaires dans ce domaine. Ce guide ne remplace aucune disposition d'un accord contribution, quel qu'il soit. En cas de conflit entre le présent guide et l'accord de contribution, l'accord de contribution a toujours préséance. De surcroît, ce guide est offert à des fins purement indicatives; il ne saurait en aucun cas remplacer les avis juridiques ou professionnels des conseillers des bénéficiaires. Le présent guide traite un sujet complexe; il est entièrement possible que son contenu ne reflète pas les circonstances ou les faits particuliers à une localité donnée et qu'il ne soit donc pas pertinent dans un tel cas. L'utilisateur a l'entière responsabilité de toute utilisation et de toute application du présent guide.*

# V

# VUE D'ENSEMBLE



# VUE D'ENSEMBLE

## Structure du guide

Infrastructure Ontario et le ministère de l'Énergie et de l'Infrastructure ont préparé le présent guide du maître d'ouvrage, qui présente des pratiques exemplaires de gestion de projet, des outils, des conseils pratiques et des modèles qui permettent de traiter les questions d'échéancier, de coût et de portée soulevées dans le cadre de n'importe quel projet.

Les outils, conseils pratiques et techniques de gestion de projets présentés dans ce guide couvrent tout le cycle de vie d'un projet. Ils permettent de relever les défis constants que pose la gestion de l'échéancier, du budget et de la portée d'un projet.

L'expérience d'Infrastructure Ontario a démontré que l'un des facteurs les plus importants pour assurer la réalisation fructueuse des projets, en temps opportun et conformément au budget établi, consiste à réduire au minimum les changements de la portée du projet une fois qu'il a commencé. Bon nombre des outils et des techniques présentés dans ce guide vous aideront à réduire au minimum les modifications de la portée grâce à une planification appropriée et à l'emploi de processus efficaces de contrôle des changements.

**Partie A – Contrôle de santé du projet** : Cette partie guide les maîtres d'ouvrage à travers une série de questions clés, afin de les aider à repérer les sections du guide sur lesquelles ils doivent concentrer leur attention.

**Partie B – Facteurs clés de réussite** : Neuf facteurs clés, qui sont d'importance critique pour assurer la réussite d'un projet, sont présentés. Chaque facteur est examiné dans les chapitres 1 à 9.

## Conventions utilisées dans le guide

**Questions du contrôle de santé abordées dans le chapitre**
Chaque chapitre renvoie aux questions particulières du contrôle de santé du projet qu'il aborde. Par exemple :

✔ Est-ce que les rôles et les responsabilités sont clairement définis au sein de votre projet?

**Format du chapitre**
Chaque chapitre est organisé selon un format semblable et se compose des éléments suivants :

- Aperçu : Explication et justification de l'importance du facteur de réussite clé
- Intrants : Éléments requis au préalable pour utiliser les outils et les techniques (p. ex. : l'accord de contribution est un intrant des rôles et des responsabilités)
- Outils et techniques : Pratiques exemplaires, outils et techniques de gestion de projet permettant d'en assurer la réussite
- Résultat : Le résultat souhaité de l'application des pratiques exemplaires, des outils et des techniques de gestion de projet

**Concepts clés**
Ce pictogramme indique les concepts clés abordés du début à la fin du guide.

Les concepts clés sont soulignés du début à la fin du guide.

## Cycle de vie d'un projet d'infrastructure ou d'installation

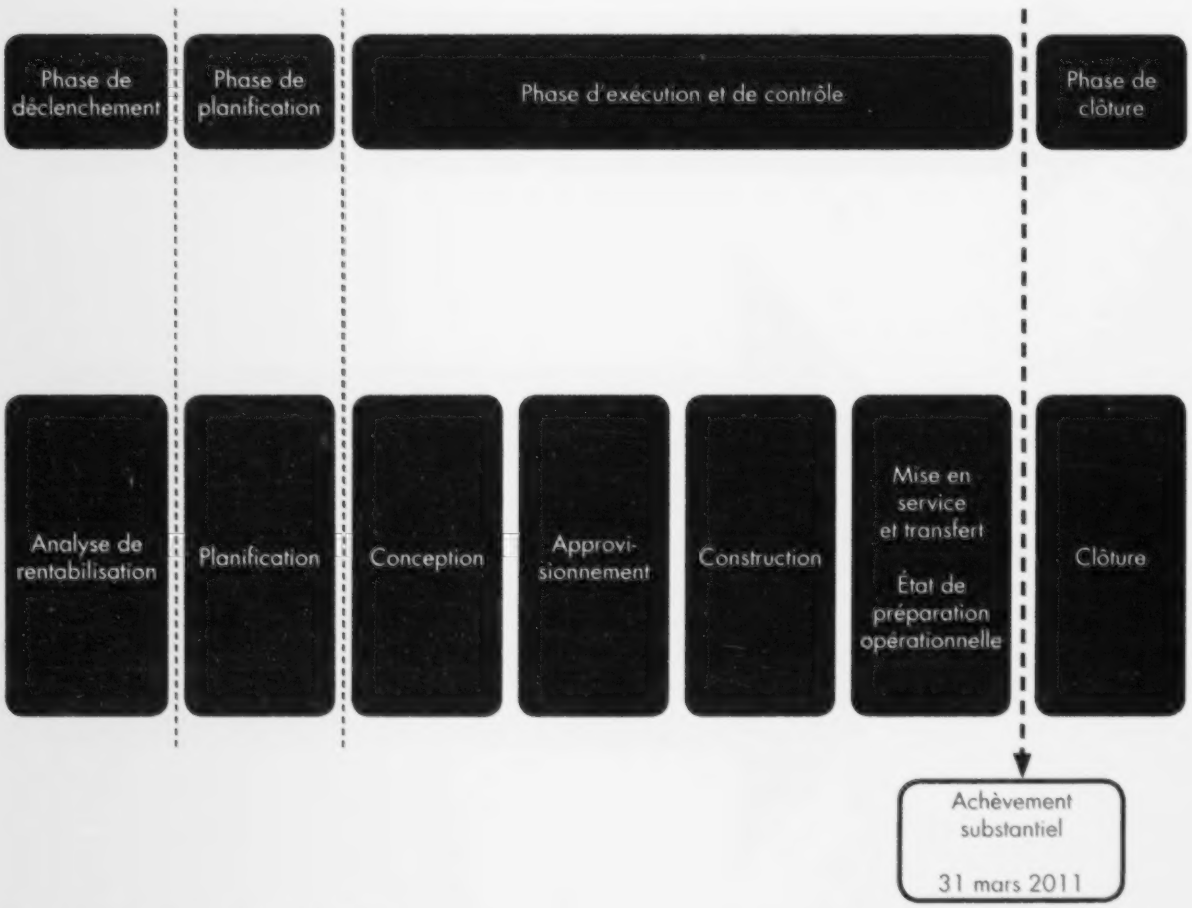
Les maîtres d'ouvrage doivent être tenus au courant pendant le cycle de vie entier du projet, de manière à leur permettre de prendre, proactivement et en temps opportun, les décisions requises et de maximiser ainsi les chances de réussite du projet.

### Aperçu

Le cycle de vie d'un projet est un ensemble, habituellement séquentiel, de stades. Bien que chaque projet ait un début et une fin clairement définis, les produits à livrer et les activités qui ont lieu entre ces deux jalons varient beaucoup d'un projet à l'autre. Le cycle de vie fournit un cadre de référence pour la gestion du projet, quels que soient les travaux requis.

Ce guide reconnaît que les maîtres d'ouvrage doivent être tenus au courant pendant le cycle de vie entier du projet, de manière à leur permettre de prendre, proactivement et en temps opportun, les décisions requises et de maximiser ainsi les chances de réussite du projet. Ce guide présente aux maîtres d'ouvrage les questions qu'il convient de poser au moment opportun (p. ex. : à chaque stade du cycle de vie).

Le diagramme ci-dessous illustre le cycle de vie d'un projet d'infrastructure ou d'installation.




Source : Stantec Consulting and Project Control Group

## Conventions utilisées dans le guide

### Questions du contrôle de santé abordées dans le chapitre

Chaque chapitre renvoie aux questions particulières du contrôle de santé du projet qu'il aborde. Par exemple :

Est-ce que les rôles et les responsabilités sont clairement définis au sein de votre projet?

### Format du chapitre

Chaque chapitre est organisé selon un format semblable et se compose des éléments suivants :

- Aperçu : Explication et justification de l'importance du facteur de réussite clé
- Intrants : Éléments requis au préalable pour utiliser les outils et les techniques (p. ex. : l'accord de contribution est un intrant des rôles et des responsabilités)
- Outils et techniques : Pratiques exemplaires, outils et techniques de gestion de projet permettant d'en assurer la réussite
- Résultat : Le résultat souhaité de l'application des pratiques exemplaires, des outils et des techniques de gestion de projet

### Concepts clés

Ce pictogramme indique les concepts clés abordés du début à la fin du guide.

Les concepts clés sont soulignés du début à la fin du guide.

## Cycle de vie d'un projet d'infrastructure ou d'installation

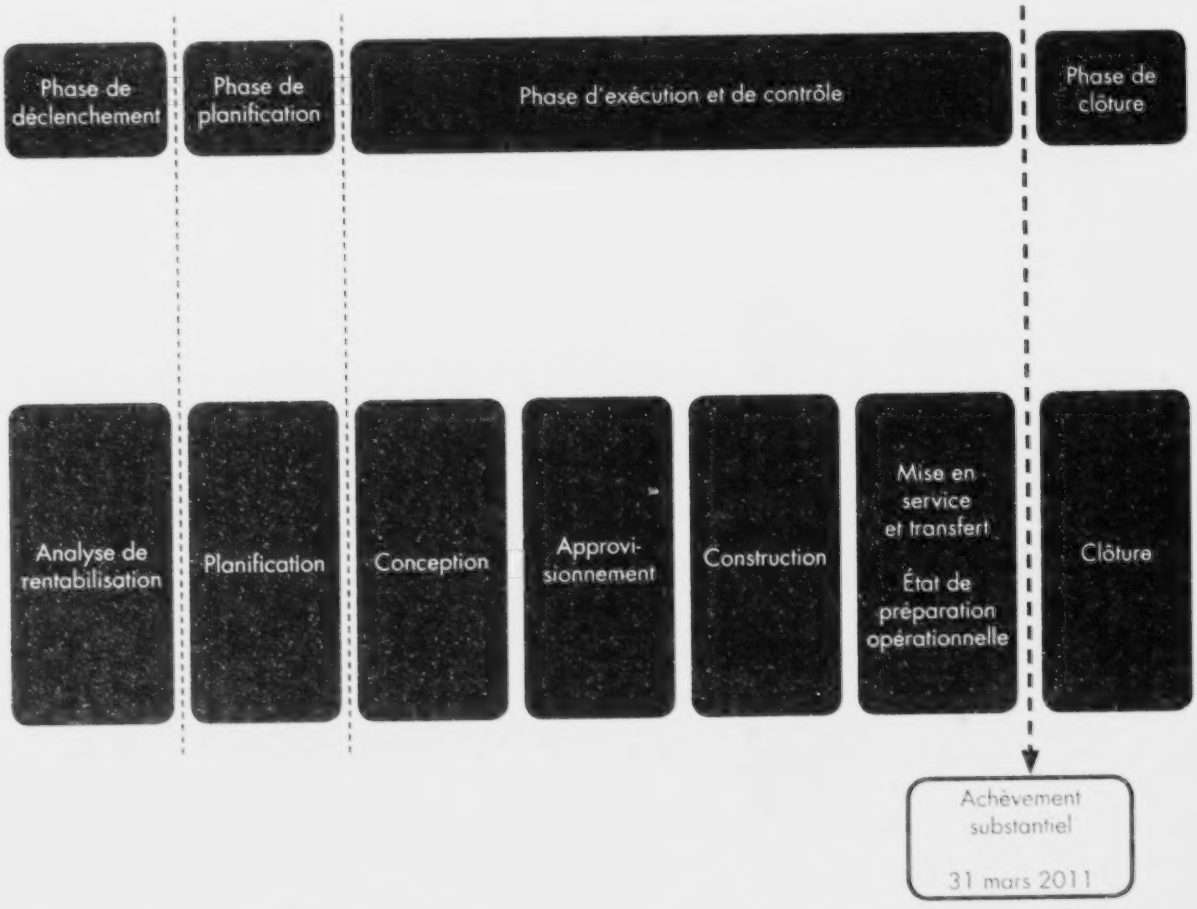
Les maîtres d'ouvrage doivent être tenus au courant pendant le cycle de vie entier du projet, de manière à leur permettre de prendre, proactivement et en temps opportun, les décisions requises et de maximiser ainsi les chances de réussite du projet.

### Aperçu

Le cycle de vie d'un projet est un ensemble, habituellement séquentiel, de stades. Bien que chaque projet ait un début et une fin clairement définis, les produits à livrer et les activités qui ont lieu entre ces deux jalons varient beaucoup d'un projet à l'autre. Le cycle de vie fournit un cadre de référence pour la gestion du projet, quels que soient les travaux requis.

Ce guide reconnaît que les maîtres d'ouvrage doivent être tenus au courant pendant le cycle de vie entier du projet, de manière à leur permettre de prendre, proactivement et en temps opportun, les décisions requises et de maximiser ainsi les chances de réussite du projet. Ce guide présente aux maîtres d'ouvrage les questions qu'il convient de poser au moment opportun (p. ex. : à chaque stade du cycle de vie).

Le diagramme ci-dessous illustre le cycle de vie d'un projet d'infrastructure ou d'installation.




Source : Stantec Consulting and Project Control Group

La planification est la phase la plus critique d'un projet, car c'est pendant elle que des décisions sont prises quant aux responsabilités des divers intervenants et à la meilleure façon de collaborer.

Les projets varient en envergure et en complexité, mais tous les projets, quelle que soit leur envergure ou leur complexité, se déroulent selon un processus à quatre étapes :

1. Phase de déclenchement (p. ex. : démarrer le projet)
2. Phase de planification (p. ex. : organisation et préparation)
3. Phase d'exécution et de contrôle (p. ex. : exécution des travaux)
4. Phase de clôture (p. ex. : clôture du projet)

**Étape 1 : Phase de déclenchement (p. ex. : démarrage du projet)**
La phase de déclenchement commence après l'approbation du projet par la direction de l'organisme. L'objectif de la phase de déclenchement consiste à fournir des directives à l'équipe du projet pour ce qui est des réalisations attendues et des contraintes en vigueur.

La responsabilité de la phase de déclenchement incombe au maître d'ouvrage, mais dans la plupart des organismes, c'est le gestionnaire du projet qui rédige la charte, que le maître d'ouvrage approuve ensuite.

Le produit principal de la phase de déclenchement est la charte de projet, qui énonce un accord de base pour ce qui est de la portée et du budget du projet.

**Étape 2 : Phase de planification (p. ex. : organisation et préparation)**
Pendant la planification, l'équipe du projet met au point un plan indiquant comment et quand les travaux seront exécutés. La planification est la phase la plus critique d'un projet, car c'est durant cette phase que des décisions sont prises concernant les responsabilités des divers intervenants et la manière de collaborer.

L'absence de planification entraîne souvent des reprises, qui sont coûteuses et font perdre du temps.

Les principales étapes de cette phase comprennent notamment :

- la sélection des membres de l'équipe;
- la définition de la portée du projet;
- la définition des risques inhérents au projet et la mise au point de mesures palliatives;
- la définition des ressources requises pour achever le projet.

Le résultat principal de la phase de planification est un *plan de gestion du projet* définissant la manière dont le projet sera réalisé. C'est au maître d'ouvrage qu'il revient d'approuver ce document.

**Étape 3 : Phase d'exécution et de contrôle (p. ex. : exécution des travaux)**
Une fois le *plan de gestion du projet* approuvé, on procède à l'exécution des travaux.

Pour veiller à ce que les travaux se déroulent convenablement, l'équipe évalue à intervalles réguliers l'évolution du projet et recommande, s'il y a lieu, des modifications du *plan de gestion du projet*. L'équipe informe également les parties intéressées (*voir le chapitre 8*) des progrès du projet. À la fin de la phase d'exécution, le produit final du projet est livré aux utilisateurs.

Les étapes clés de cette phase comprennent notamment :

- la création de la liste de produits à livrer;
- l'évaluation des progrès accomplis en vue de la livraison du produit final;
- le règlement des problèmes qui nuisent au progrès;
- la communication des progrès accomplis par l'intermédiaire de rapports de situation;
- la gestion des modifications du plan.

Les principaux résultats de la phase d'exécution et de contrôle sont l'achèvement des travaux et l'atteinte des objectifs de rendement du projet.

**Étape 4 : Phase de clôture (p. ex. : clôture du projet)**
La phase de clôture inclut la conclusion des formalités administratives (p. ex. : contrat, finances). Le gestionnaire de projet prépare le rapport de clôture, qui est soumis au maître d'ouvrage (*voir le chapitre 9*).

Le résultat principal de la phase de clôture est la conclusion des formalités administratives du projet et la clôture des contrats afférents au projet.

Une seule priorité (coût, délai ou portée) peut prédominer. Pendant le cycle de vie du projet, les décisions quant aux deux autres priorités doivent demeurer conformes à la priorité principale.

## Définition de la réussite du projet

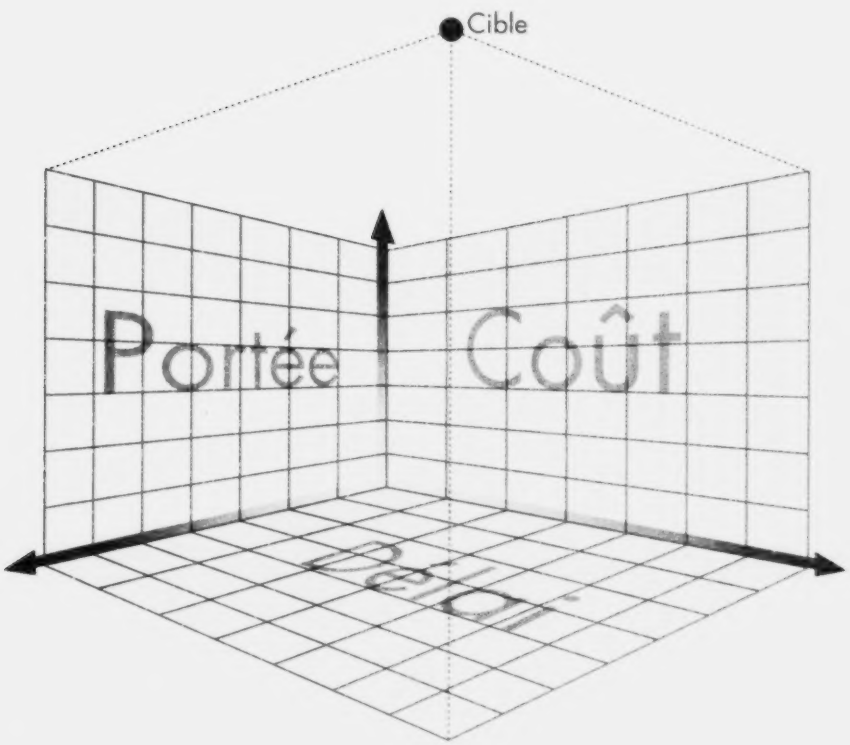
### Aperçu

La définition exacte de la réussite est propre à chaque projet. Ce chapitre présente les objectifs traditionnels de rendement des projets.

### Objectifs de rendement des projets

Une définition répandue de la réussite mesure le degré auquel un projet atteint les objectifs de rendement fixés à l'origine.

- **Coût** : Est-ce que le projet a respecté les objectifs budgétaires établis dans l'accord de contribution?
- **Délai (échéancier)** : Est-ce que le projet a été substantiellement achevé avant la date limite, le 31 mars 2011?
- **Portée (fonctionnalité et qualité)** : Est-ce que la solution répond aux exigences et aux attentes du projet?




Source : Stantec Consulting and Project Control Group

**Priorités en matière de rendement**

Les priorités en matière de rendement doivent clairement être établies dès le début d'un projet. Il arrive souvent que les diverses parties intéressées aient des priorités différentes. Il faut parfois modifier les priorités au cours du cycle de vie d'un projet en raison de changements de situation.

Une seule priorité (coût, délai ou portée) peut prédominer. Pendant le cycle de vie du projet, les décisions quant aux deux autres priorités doivent demeurer conformes à la priorité principale. Voici quelques exemples de stratégies utilisées pour atteindre les objectifs prioritaires :

- Adoption de solutions de rechange en matière de conception et de techniques de construction (pour adhérer au budget);
- Construction en régime accéléré (pour respecter l'échéancier, même si les coûts doivent augmenter);
- Prolongation de l'échéancier (report d'une date limite pour respecter les objectifs en matière de portée).

## Facteurs de réussite clés

Ce guide s'appuie sur l'expérience de l'industrie et sur les recherches en gestion de projet pour présenter neuf facteurs clés de réussite :

1. Gouvernance et parrainage appropriés du projet
2. Clarté de la vision et des objectifs du projet
3. Définition claire des rôles et des responsabilités
4. Gestion rigoureuse de la portée et des changements
5. Gestion efficace des coûts et de l'échéancier
6. Ressources qualifiées et expérimentées
7. Planification et gestion proactives des risques
8. Information et engagement actifs des parties intéressées
9. État de préparation opérationnelle

La partie B de ce guide examine en profondeur chacun de ces facteurs clés de réussite.

# CONTRÔLE DE SANTÉ DU PROJET

A

# CONTRÔLE DE SANTÉ DU PROJET

## Réalisation du contrôle de santé de votre projet

Quel que soit le stade d'avancement de votre projet, il est essentiel que vous compreniez bien l'état de « santé » de votre projet et toute question pouvant nuire à sa réussite. C'est là une pratique de gouvernance saine.

Le contrôle de santé du projet vous pose une série de questions qui vous permettent de réaliser une autoévaluation des problèmes potentiels qui risquent d'affecter votre projet.

## Analyse des résultats du contrôle de santé de votre projet

Si vous répondez « non » ou que vous êtes incertain de la réponse à une question du contrôle de santé, cela indique un problème potentiel que vous devriez étudier conjointement avec votre gestionnaire de projet.

Les raisons pour lesquelles chaque question concerne un facteur important de succès ou de risque sont expliquées dans le guide. Le guide vous renvoie également aux chapitres qui renferment de plus amples renseignements sur les facteurs de réussite clés, ainsi que des suggestions quant aux outils et aux techniques à utiliser.

# Contrôle de santé du projet

| Question | Oui | Non | Incertain |
|---|---|---|---|
| 1. Avez-vous évalué les obligations afférentes à votre accord de contribution? | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2. En votre qualité de maître d'ouvrage, estimez-vous que le processus d'approbation de votre projet permet la prise de décisions opportunes (ex. : octroi ou modification de contrats) de manière à respecter l'échéancier? | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3. En votre qualité de maître d'ouvrage, estimez-vous que les parties intéressées de votre projet s'entendent sur les priorités (portée, délai, coût)? | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4. Est-ce que la portée de votre projet est clairement définie et documentée? | ☐ | ☐ | ☐ |
| 5. A-t-on clairement défini les rôles et les responsabilités au sein de votre projet? | ☐ | ☐ | ☐ |
| 6. Avez-vous attribué la responsabilité de chacune des obligations afférentes à votre accord de contribution? | ☐ | ☐ | ☐ |
| 7. Est-ce que la définition finale de la portée de votre projet est conforme à l'énoncé de portée de votre accord de contribution? | ☐ | ☐ | ☐ |
| 8. Avez-vous adopté un processus de contrôle des changements pour votre projet? | ☐ | ☐ | ☐ |
| 9. Est-ce qu'il y a des dépenses supplémentaires (ex. : coûts inadmissibles) qui ne sont pas prévues dans votre budget risquent d'être engagées? | ☐ | ☐ | ☐ |
| 10. Est-ce que le budget de votre projet inclut des coûts supplémentaires (ex. : heures supplémentaires, primes de poste) requis pour garantir son achèvement au plus tard le 31 mars 2011? | ☐ | ☐ | ☐ |
| 11. Est-ce que les prévisions des coûts de votre projet sont congruentes avec les limites du financement de votre projet en vertu de l'accord de contribution? | ☐ | ☐ | ☐ |
| 12. Est-ce que vous disposez d'un système vérifiable de contrôle des coûts qui vous permet d'obtenir les renseignements dont vous avez besoin pour satisfaire aux exigences de l'accord de contribution relativement à la production de rapports? | ☐ | ☐ | ☐ |
| 13. Est-ce que vous prévoyez achever votre projet au plus tard le 31 mars 2011? | ☐ | ☐ | ☐ |
| 14. Est-ce que le gestionnaire de votre projet possède les qualifications et l'expérience qui conviennent à votre projet? | ☐ | ☐ | ☐ |
| 15. Pouvez-vous citer les trois principaux risques d'échec de votre projet? | ☐ | ☐ | ☐ |
| 16. Est-ce que vous comprenez de quelle manière ces risques clés sont gérés? | ☐ | ☐ | ☐ |
| 17. Avez-vous une liste complète des consultations de collectivités, des approbations, des autorisations et des permis nécessaires pour réaliser le projet? (Ex. : approbations environnementales, permis de construire, permis d'exploitation) | ☐ | ☐ | ☐ |
| 18. Avez-vous un plan pour exploiter votre ouvrage lorsqu'il sera prêt? | ☐ | ☐ | ☐ |

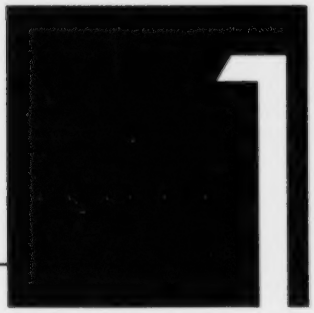
# Analyse des résultats du contrôle de santé de votre projet

| Si vous avez répondu « non » ou « incertain », voyez ci-dessous la raison pour laquelle obtenir un « oui » est important, et comment ce guide peut vous aider à y parvenir : | Renvoi |
|---|---|
| 1. L'obtention de l'intégralité du financement dépend du respect de vos obligations. | *Partie C* |
| 2. La prise de décisions en temps opportun permet de commencer et d'achever les travaux critiques conformément à l'échéancier établi. | *Section 1.3* |
| 3. Les décisions prises doivent être conformes à la priorité établie pour le projet (portée, délai ou coût). | *Section 2.1* |
| 4. L'incertitude quant à la portée peut provoquer des coûts et des délais supplémentaires. | *Section 2.2* |
| 5. La définition des responsabilités assurera la reddition de comptes et la réussite du projet. | *Section 3.1* |
| 6. L'attribution des responsabilités garantira le respect des obligations afférentes à l'accord de contribution. | *Section 3.2* |
| 7. Les écarts entre la définition de la portée et l'énoncé de portée de l'accord de contribution peuvent ne pas être financés. | *Section 4.1* |
| 8. Les augmentations de la portée peuvent entraîner des coûts et des délais supplémentaires. | *Section 4.1* |
| 9. Votre accord de contribution ne prévoit pas le financement des coûts inadmissibles. | *Section 5.1* |
| 10. Les coûts supplémentaires sont à votre charge. | *Section 5.1* |
| 11. Votre accord de contribution peut ne pas prévoir le financement de l'intégralité des coûts du projet. | *Section 5.2* |
| 12. Les exigences en matière de production de rapports sont des dispositions obligatoires de votre accord de contribution. | *Section 5.2* |
| 13. Le financement intégral dépend de l'achèvement substantiel au plus tard le 31 mars 2011. | *Section 5.5* |
| 14. Le choix de votre gestionnaire de projet est une décision critique, car la réussite de votre projet dépend de son aptitude à gérer le projet. | *Section 6.1* |
| 15. Comprendre les risques clés de votre projet augmente ses chances de réussite. | *Section 7.1* |
| 16. Les risques identifiés exigent l'adoption de mesures d'atténuation pour atténuer, voire supprimer, les impacts potentiels. | *Section 7.2* |
| 17. La gestion active des approbations et des permis contribue au respect des échéanciers. | *Section 8.5* |
| 18. La réussite du projet exige l'achèvement en temps utile des travaux de construction autant que l'atteinte de l'état de préparation opérationnelle. | *Section 9.2* |

# FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE

B

# GOUVERNANCE ET PARRAINAGE APPROPRIÉS DU PROJET



## Question du contrôle de santé abordée dans ce chapitre

✓ En votre qualité de maître d'ouvrage, estimez-vous que le processus d'approbation de votre projet permet la prise de décisions opportunes (ex. : octroi ou modification de contrats) de manière à respecter l'échéancier?

## Contenu du chapitre


1.1 Rôle de gouvernance du maître d'ouvrage
1.2 Structures de gouvernance et limites de pouvoir
1.3 Prise de décisions de gouvernance

La réussite d'un projet dépendra dans bien des cas de la qualité et du caractère opportun des décisions prises par le maître d'ouvrage.

# 1.1 Rôle de gouvernance du maître d'ouvrage

## Aperçu

La gouvernance de projet concerne la planification, la mise en œuvre et le maintien constant des rôles, des responsabilités et des processus qui entrent en jeu lors de la planification et de la réalisation d'un projet.

Le maître d'ouvrage a la responsabilité finale de la réussite du projet, en vertu des lois qui régissent la compagnie constituée en personne morale du maître d'ouvrage, et également en vertu de l'accord de contribution qu'il ou elle a signé. La réussite d'un projet dépendra dans la majorité des cas de la qualité et du caractère opportun des décisions prises par le maître d'ouvrage.

L'une de ses décisions les plus importantes sera le choix d'un gestionnaire de projet. Par la suite, ses décisions porteront habituellement sur le choix du concepteur, de l'entrepreneur et de la formule de contrat, sur les questions de portée, de qualité et de coût, et sur les demandes de changement.

Le rôle de gouvernance comporte également la communication et la gestion des relations avec les parties intéressées, ce qui signifie en gros comprendre et gérer les attentes des acteurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisme du maître d'ouvrage.

## Intrants

Les intrants nécessaires pour établir une saine gouvernance de projet comprennent les éléments suivants :

| | |
|---|---|
| **Pratiques de gouvernance** | Description des règlements administratifs généraux de l'organisme du maître d'ouvrage et les règles supplémentaires propres au projet |
| **Accord de contribution** | Engagements du maître d'ouvrage de faire ou de ne pas faire certaines choses, ses garanties et ses assertions |

## Outils et techniques

**Liste de vérification de la gouvernance destinée aux conseils**
La liste de vérification suivante relève certaines des responsabilités fiduciaires des membres des conseils d'administration, municipaux ou autres :

1. Connaissez-vous vos responsabilités en vertu des lois qui régissent votre organisme?
2. Les règlements administratifs et la charte de votre organisme vous sont-ils familiers?
3. Est-ce que les règlements administratifs, les politiques et les procédures de votre organisme sont à jour?
4. Jugez-vous que vous avez été suffisamment informés (renseignements, analyses, options et répercussions des divers choix) avant d'être invités à prendre une décision sur le sujet en question?
5. Est-ce que les documents d'information qui vous sont fournis suffisent pour justifier vos décisions?
6. Est-ce que des procès verbaux clairs de toutes les réunions sont rédigés en temps opportun?
7. Êtes-vous tenus au courant de toutes les activités de l'organisme, de son conseil d'administration et de ses comités (le cas échéant)?
8. Participez-vous régulièrement aux réunions et exercez-vous votre droit d'exprimer vos opinions?
9. Jugez-vous que des procédures adéquates sont en place pour traiter les conflits d'intérêts potentiels ou perçus?
10. Jugez-vous que les membres du personnel de votre organisme possèdent les qualifications et l'expérience requises pour exercer leurs fonctions; existe-t-il des descriptions de travail claires pour chacune de ces fonctions?
11. Jugez-vous que le déboursement ou l'encaissement de fonds sont assujettis à des contrôles financiers suffisants, et que les risques sont adéquatement assurés?
12. Estimez-vous que les programmes de l'organisme sont évalués à intervalles réguliers?

**Dispositions pertinentes de l'accord de contribution**
Tous les accords de contribution contiennent des engagements formels de faire ou de ne pas faire certaines choses, des garanties et des assertions plus ou moins semblables. Ils contiennent notamment des dispositions qui stipulent expressément les attentes en matière de qualité de la gouvernance auxquelles est assujetti le maître d'ouvrage. Bien que l'on doive se rapporter aux dispositions précises de l'accord de contribution signé par chaque bénéficiaire, il est utile de dresser une liste de contrôle des obligations en matière de gouvernance. Même si l'accord de contribution signé par le maître d'ouvrage ne comporte pas toutes les dispositions décrites dans le présent guide, des principes semblables s'appliquent dans la plupart des cas.

Chaque maître d'ouvrage doit se rapporter à l'accord de contribution qui lui est propre pour ce qui est des engagements formels et des garanties applicables dans son cas; les exigences des accords concernant l'habitation diffèrent de celles des autres types d'accords de contribution. En vertu de bon nombre d'accords de contribution, le bénéficiaire s'engage formellement à adopter et à maintenir, pendant toute la durée de l'accord, les règlements administratifs ou tout autre instrument nécessaire sur le plan juridique pour :

1. Établir, conformément aux attentes, le code de conduite et les responsabilités déontologiques à tous les niveaux de l'organisme du bénéficiaire;
2. Établir des procédures pour assurer en permanence le fonctionnement efficace du bénéficiaire;
3. Établir des mécanismes de prise de décision;
4. Assurer la gestion prudente et efficace de l'aide financière;
5. Établir des procédures pour assurer la réussite du projet;
6. Établir des procédures pour assurer la détection opportune des risques qui pourraient nuire à l'achèvement du projet et l'adoption de stratégies afin d'atténuer les risques détectés; et
7. Établir des procédures pour permettre la préparation et la livraison de tous les rapports exigés en vertu de l'accord signé

## Résultat

S'il a bien saisi ses obligations relativement à la gouvernance du projet, le maître d'ouvrage comprendra que « le responsable, c'est moi. » C'est au maître d'ouvrage qu'incombe en fin de compte la responsabilité des décisions relatives au projet. Il est donc essentiel que le maître d'ouvrage instaure une structure de gouvernance propice à la prise de décisions opportunes et éclairées.

# 1.2 Structures de gouvernance et limites de pouvoir

Une saine gouvernance exige que la structure de gouvernance, ainsi que les responsabilités et les pouvoirs délégués à tous les niveaux, soient documentés.

## Aperçu

Une saine gouvernance exige une structure de gouvernance convenablement documentée et comprise, y compris la stipulation des limites de pouvoir aux divers niveaux de la structure.

## Intrants

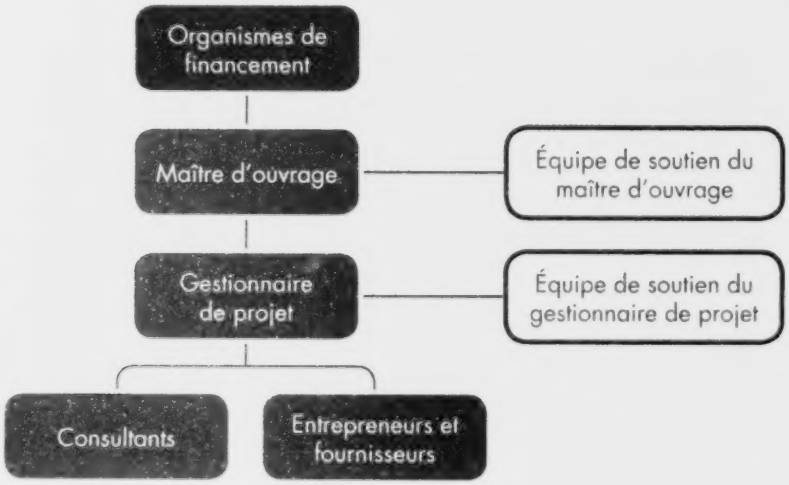
Les intrants de la *structure de gouvernance d'un projet* comprennent notamment :

| | |
|---|---|
| **Structure de gouvernance organisationnelle** | Diagramme de la structure de gouvernance mise en place pour assurer la conformité avec les règlements administratifs du maître d'ouvrage et avec les dispositions des lois applicables |
| **Limites de pouvoir** | Description des pouvoirs délégués par le conseil d'administration, municipal ou autre à la direction afin de leur permettre d'exécuter les ordres du conseil |

## Outils et techniques

**Structure de gouvernance du projet**

Une saine gouvernance exige que la structure de gouvernance, ainsi que les responsabilités et les pouvoirs délégués à tous les niveaux, soient documentés. Voici un exemple général d'une *structure de gouvernance de projet* conçue pour assurer la réussite du projet :




Source : Stantec Consulting and Project Control Group

**Responsabilités du maître d'ouvrage en matière de gouvernance**
Pour une description détaillée des *responsabilités du maître d'ouvrage en matière de gouvernance, voir le chapitre 3.*

**Limites de pouvoir au sein du projet**
Le conseil d'administration du maître d'ouvrage délègue habituellement certains pouvoirs à la direction et l'autorise à exécuter les ordres du conseil.

Habituellement, ces pouvoirs sont répartis dans l'ensemble de l'organisme, du président-directeur général jusqu'au gestionnaire du projet. Chaque rôle a un pouvoir limité de conclure des marchés ou d'approuver des questions financières. Les pouvoirs délégués varient selon la taille de l'organisme. Ces limites doivent être soigneusement étudiées à la lumière des besoins propres à la gestion de chaque projet.

Le gestionnaire de projet peut être appelé à gérer plusieurs aspects du projet, y compris l'approbation des contrats, les modifications de contrat, l'approbation des paiements, etc.

## Résultat

La mise au point d'une *structure de gouvernance du projet*, même si elle est très simple, y compris des règles appropriées de délégation des pouvoirs, permet non seulement de satisfaire à l'une des exigences de l'accord de contribution, mais encore de mettre tous les participants au diapason quant aux responsabilités de chacun.

# 1.3 Prise de décisions de gouvernance

Veillez à ce que le plan d'action proposé soit conforme aux dispositions de l'accord de contribution et aux priorités fixées pour le projet.

## Aperçu

Un processus sain de prise de décisions de gouvernance se compose de trois éléments :

1. la prise de décision en temps opportun;
2. le processus par lequel les preneurs de décisions de gouvernance sont convenablement informés relativement aux questions qu'ils ou elles sont appelés à trancher;
3. la surveillance continuelle de l'exécution des décisions.

Il arrive qu'une urgence ou des circonstances particulières exigent une approbation non prévue. Le processus d'approbation doit donc comporter des mécanismes permettant la prise de décisions opportunes afin de réagir à de telles situations.

## Intrants

Voici les intrants du processus de prise de décisions de gouvernance :

| | |
|---|---|
| **Échéancier du projet** | L'échéancier indique aux preneurs de décisions de gouvernance les moments auxquels ils seront vraisemblablement appelés à prendre une décision ou à donner leur approbation |
| **Processus décisionnel** | Aperçu des questions standard que chaque membre de l'organe de gouvernance peut se poser avant de prendre une décision |

## Outils et techniques

### Jalons décisionnels

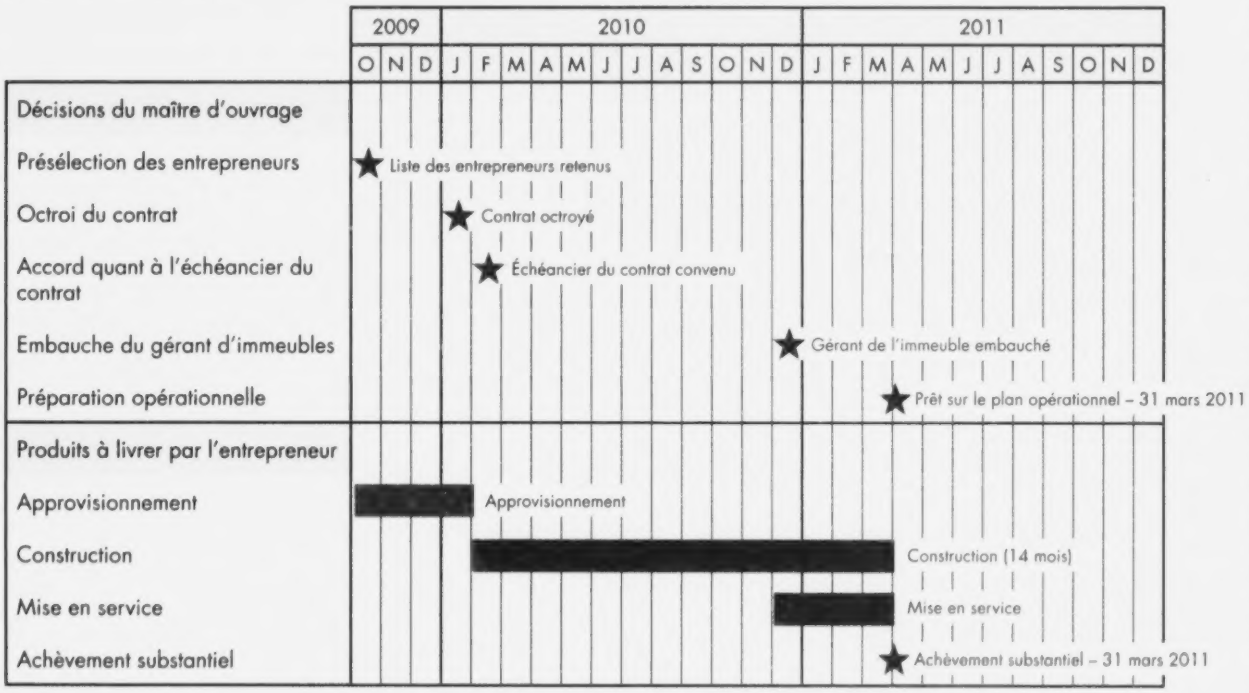
Il est essentiel que le maître d'ouvrage sache à quel moment des décisions importantes doivent être prises. Ces décisions doivent être relevées comme des jalons dans *l'échéancier du projet.*

Les jalons décisionnels typiques comprennent notamment :

- les décisions en matière d'approvisionnement;
- les décisions relatives à l'approbation du budget;
- les décisions quant à l'approbation de l'échéancier;
- les décisions en matière de recrutement et de dotation; et
- les décisions relatives à l'état de préparation opérationnelle.

Le diagramme ci-dessous illustre un exemple de *jalons décisionnels* (voir les sections *5.4 et 5.5* pour de plus amples renseignements sur l'élaboration et le contrôle de *l'échéancier du projet*) :

**Exemple : Nouvelle patinoire communautaire**



**Processus de prise de décision éclairée**

Voici un diagramme qui illustre les étapes du processus de prise de décision éclairée :

Ce sont là les questions de base auxquelles la direction doit savoir répondre avant de pouvoir s'attendre à prendre une décision de gouvernance.

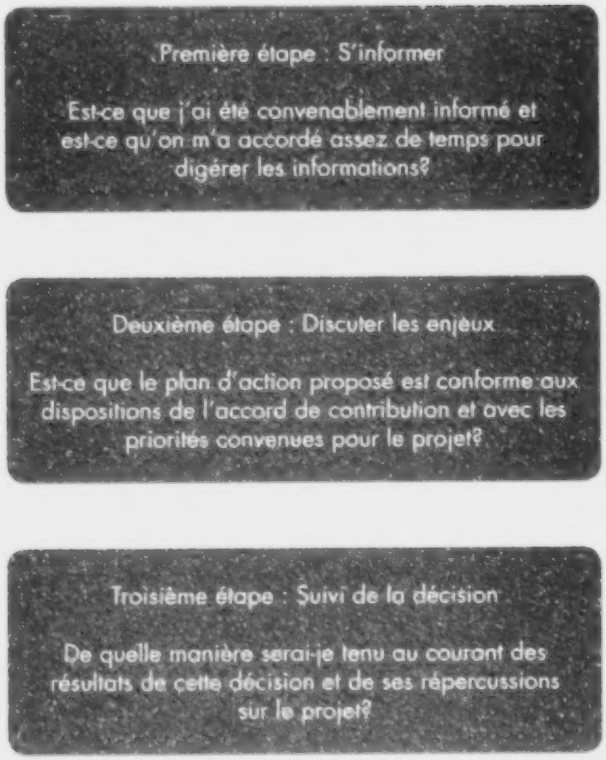
Assurez-vous que le plan d'action proposé est conforme aux dispositions de l'accord de contribution et aux priorités fixées pour le projet.

## Résultat

Le résultat est une *structure de gouvernance* et un *processus décisionnel éclairé* qui garantissent la prise de décisions opportunes conformément aux objectifs du projet et à la date d'achèvement fixée.

### Processus de prise de décision éclairée

Voici un diagramme qui illustre les étapes du processus de prise de décision éclairée :




Ce sont là les questions de base auxquelles la direction doit savoir répondre avant de pouvoir s'attendre à prendre une décision de gouvernance.

Assurez-vous que le plan d'action proposé est conforme aux dispositions de l'accord de contribution et aux priorités fixées pour le projet.

## Résultat

Le résultat est une *structure de gouvernance* et un *processus décisionnel éclairé* qui garantissent la prise de décisions opportunes conformément aux objectifs du projet et à la date d'achèvement fixée.

# CLARTÉ DE LA VISION ET DES OBJECTIFS DU PROJET

## Questions du contrôle de santé abordées dans ce chapitre

- ✓ En votre qualité de maître d'ouvrage, estimez-vous que les parties intéressées de votre projet s'entendent sur les priorités (portée, délai, coût)?
- ✓ Est-ce que la portée de votre projet est clairement définie et documentée?

## Contenu du chapitre


2.1 Charte de projet
2.2 Définition de la portée

La *charte de projet* fixe la portée et les priorités du projet.

# 2.1 Charte de projet

## Aperçu

La *charte de projet* est le document qui autorise officiellement le projet. Elle donne au gestionnaire de projet le droit d'utiliser les ressources de l'organisation pour exécuter le projet.

Un gestionnaire de projet doit être choisi et engagé dès que possible. Le gestionnaire de projet doit être nommé avant le début de la planification et, de préférence, pendant la préparation de la *charte de projet*.

## Intrants

Les intrants de la charte de projet comprennent les éléments suivants :

| | |
|---|---|
| **Accord de contribution** | Notamment les exigences et les obligations afférentes à l'accord de contribution (*voir la partie C*) |
| **Énoncé des travaux du projet** | Description narrative des produits ou des services qui doivent être fournis dans le cadre du projet |
| **Facteurs externes** | Les facteurs externes au projet et à l'organisme dont on doit tenir compte, notamment :<br>• Les normes gouvernementales ou industrielles et les approbations qu'il faut obtenir (ex. : règlements des autorités compétentes, les normes de produits, les normes de qualité et d'exécution)<br>• La conjoncture du marché (ex. : disponibilité des ressources) |
| **Facteurs organisationnels** | Les facteurs organisationnels, notamment :<br>• L'infrastructure disponible (ex. : installations existantes, les biens d'équipement)<br>• Le système d'autorisation de travail<br>• Les normes internes de gestion de projet |
| **Processus et procédures organisationnels** | Les processus et les procédures organisationnels du maître d'ouvrage, notamment :<br>• Les politiques, les processus et les normes (ex. : politiques sur la santé et la sécurité, les processus d'approbation et les normes de produits)<br>• Les lignes directrices en matière d'approvisionnement (ex. : politiques, critères d'évaluation d'offres et critères d'évaluation du rendement)<br>• Les exigences en matière de communication<br>• Les procédures de contrôle financier (ex. : examens des dépenses/décaissements, codes de comptes et dispositions contractuelles standard) |

## Outils et techniques

La *charte de projet* est un outil de concertation qui communique les objectifs du projet au principales parties intéressées.

### Charte de projet

L'élaboration d'une *charte de projet* est une manière simple d'organiser l'ensemble des objectifs, des hypothèses et des contraintes clés du projet dans un seul document. La charte de projet reconnaît officiellement l'existence d'un projet. Elle indique le maître d'ouvrage, le gestionnaire du projet et les autres parties intéressées. Elle énonce également le but du projet et elle fixe sa portée globale. Bien que le maître d'ouvrage soit officiellement l'auteur de la charte, c'est le gestionnaire du projet qui est habituellement chargé de la préparer et de la soumettre à l'approbation du maître d'ouvrage.

Voici un aperçu du contenu habituel d'une charte :

#### Contenu habituel d'une charte de projet

- Exigences répondant aux besoins, souhaits et attentes du maître d'ouvrage et des autres parties intéressées
- Description générale du projet
- But du projet
- Priorités : coût, délai et portée (fonctionnalité et qualité)
- Gestionnaire de projet et pouvoirs délégués
- Sommaire de l'échéancier et des jalons
- Influences des parties intéressées
- Organisations fonctionnelles et leur rôle
- Hypothèses (facteurs organisationnels, environnementaux et extérieurs)
- Contraintes (facteurs organisationnels, environnementaux et extérieurs)
- Sommaire budgétaire

Même si vous avez entrepris des projets sans charte de projet, il est conseillé d'analyser les éléments de la charte pour vérifier s'il vous manque un renseignement quelconque. Cette analyse pourrait vous permettre de prendre les mesures correctives requises pour éviter tout problème d'achèvement du projet.

## Résultat

Une *charte de projet* est la meilleure façon de lancer un projet de manière à ce que maître d'ouvrage, le gestionnaire du projet et les parties intéressées clés comprennent le but du projet et ses liens avec leurs stratégies, leurs autres projets et leurs activités d'exploitation. La *charte de projet* est un outil de concertation qui communique les objectifs du projet au principales parties intéressées.

La définition de la portée est essentielle à la réussite du projet, car elle augmente la certitude et réduit le risque de changement de portée en cours de route.

# 2.2 Définition de la portée

## Aperçu

La définition de la portée est le processus d'élaboration d'une description progressivement plus détaillée du projet. La définition de la portée est essentielle à la réussite du projet, car elle augmente la certitude et réduit le risque de changement de portée en cours de route.

Les besoins, les souhaits et les attentes des parties intéressées sont analysés et transformés en exigences s'il y a lieu. Les hypothèses et les contraintes sont analysées pour s'assurer qu'elles sont complètes; des hypothèses et des contraintes supplémentaire sont ajoutées au besoin.

Pour de plus amples renseignements sur la gestion de la portée, *voir le chapitre 4*.

## Intrants

Les intrants du processus de définition de la portée comprennent notamment :

| | |
|---|---|
| **Charte de projet** | Résumé général des exigences auxquelles le projet doit répondre et principal intrant en vue de la préparation de l'énoncé de portée (*voir la section 2.1*) |
| **Registre des parties intéressées** | Identification des parties intéressées susceptibles de fournir de plus amples renseignements concernant les exigences du projet et des produits (*voir la section 8.1*) |
| **Documentation relative aux exigences** | Liste de toutes les exigences du projet, classées par partie intéressée et par priorité (p. ex. : programme fonctionnel) |
| **Pratiques et modèles organisationnels** | Définition des politiques, des procédures, des modèles et des fichiers afférents à des projets semblables qui serviront d'intrants pour la préparation de l'*énoncé de portée* du projet |

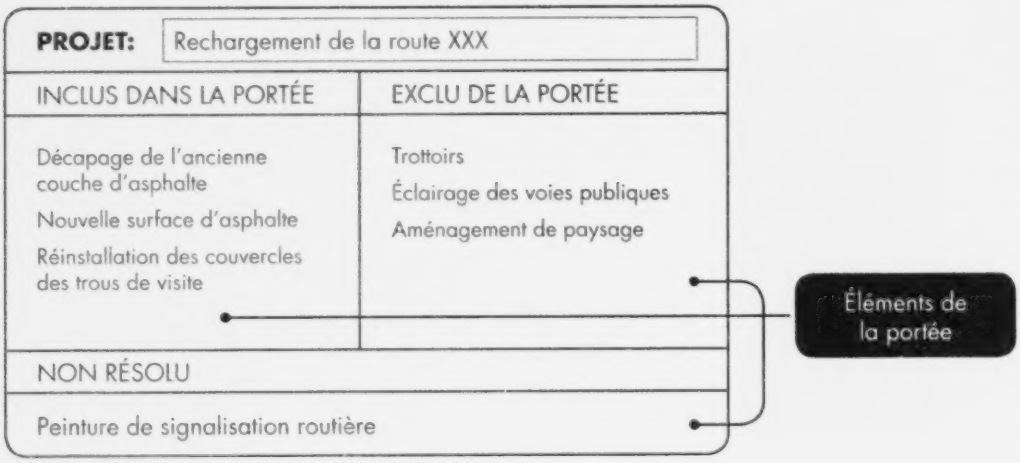
## Outils et techniques

**Énoncé de portée**
L'*énoncé de portée* établit les limites du projet et les responsabilités du gestionnaire de projet et de l'équipe chargée de la réalisation du projet.

Pour établir la portée du projet, il est essentiel de pouvoir reconnaître trois conditions : ce qui est « inclus dans la portée », ce qui est « exclu de la portée », et ce qui est « incertain » ou « non résolu ».

Une définition claire de ce qui est « exclu de la portée » et de ce qui est « non résolu » contribue à réduire l'incertitude et les changements postérieurs de la portée.

Voici un exemple *d'énoncé de portée* :




Source : Project Control Group

Pour préparer l'*énoncé de portée*, on peut notamment avoir recours aux méthodes suivantes :

1. **Le jugement expert**
   Le jugement expert est souvent utilisé afin d'analyser les informations requises pour préparer l'*énoncé de portée d'un projet*. Ce genre de jugement et d'expertise sont appliqués aux détails techniques. Leurs sources comprennent les suivantes :
   - le maître d'ouvrage et son organisme;
   - les consultants; et
   - les parties intéressées.

2. **Les ateliers facilités**
   Des séances ciblées réunissent les principales parties intéressées de tous les secteurs fonctionnels afin de réconcilier leurs points de vue et de définir les exigences. Des séances convenablement facilitées peuvent promouvoir la confiance entre les participants, les encourager à nouer des rapports plus étroits, et améliorer la communication entre eux, de manière à créer un consensus entre les parties intéressées. Cette méthode offre l'avantage supplémentaire de permettre de découvrir rapidement les problèmes pour les résoudre en temps opportun, souvent lors de l'atelier même.

## Résultat

Le résultat de cette étape est une compréhension partagée de la portée du projet parmi les parties intéressées. La définition adoptée peut comprendre des limites expresses à la portée du projet, qui aident à gérer les attentes des parties intéressées.

La définition permet à l'équipe du projet d'effectuer une planification plus détaillée. Elle guide l'équipe du projet pendant l'exécution des travaux et elle fournit une référence qui permet d'établir si les demandes de changement ou de travaux supplémentaires figurent à l'intérieur ou à l'extérieur des limites du projet. Il est important que les principales parties intéressées approuvent la définition de la portée du projet.

# CLEAR DEFINITION OF ROLES AND RESPONSIBILITIES

## Questions du contrôle de santé abordées dans ce chapitre

- A-t-on clairement défini les rôles et les responsabilités au sein de votre projet?
- Avez-vous attribué la responsabilité de chacune des obligations afférentes à votre accord de contribution?

## Contenu du chapitre


3.1 Organigramme du projet
3.2 Matrice RACI

La définition des responsabilités de chaque rôle contribue à maximiser l'utilisation des ressources, à augmenter l'efficacité et à assurer la qualité de l'exécution du projet.

# 3.1 Organigramme du projet

## Aperçu

L'*organigramme du projet* établit la hiérarchie de l'organisation ou de l'équipe chargée de l'exécution du projet. Il décrit graphiquement les fonctions au sein du projet et les rapports entre elles. Un autre élément clé de l'*organigramme du projet* est la définition des rôles et des responsabilités au sein du projet.

## Intrants

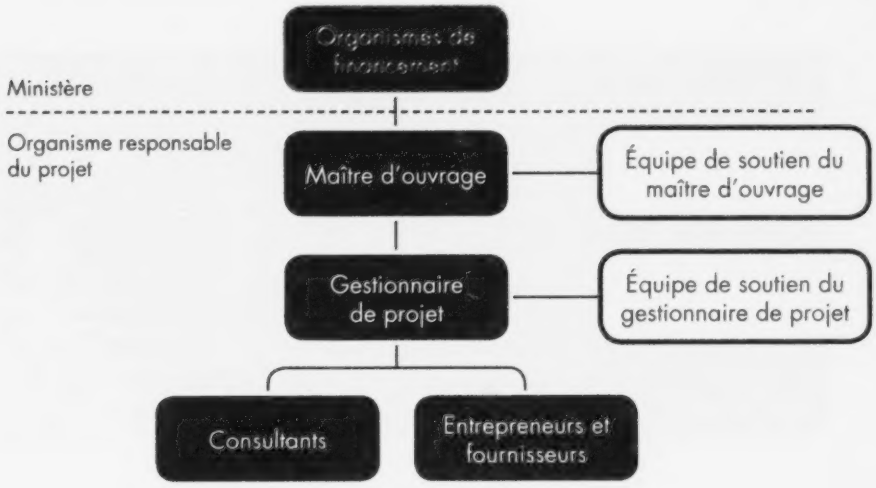
Les intrants qui sont utilisés pour établir les responsabilités de chaque rôle au sein du projet comprennent les éléments suivants:

| | |
|---|---|
| **Cadre de gouvernance** | La structure organisationnelle de gouvernance et les niveaux de délégation des pouvoirs (*voir la section 1.2*) |
| **Structure de gouvernance et de prise de décisions** | Les produits à livrer exigeant une approbation et les organes d'approbation responsables (*voir la section 1.3*) |
| **Charte de projet** | Les organisations fonctionnelles et leurs niveaux de participation respectifs (*voir la section 2.1*) |
| **Organigramme de l'entreprise** | Liste des ressources potentielles du projet |
| **Politiques et procédures organisationnelles** | Politiques et procédures de l'organisme du maître d'ouvrage |
| **Registre des parties intéressées** | Liste des principales parties intéressées (*voir la section 8.1*) |
| **Accord de contribution** | Description détaillée des obligations crées par l'accord de contribution (*voir la partie C*) |

## Outils et techniques

### Organigramme du projet

Voici un exemple simplifié d'*organigramme de projet* :




### Rôles et responsabilités

À chaque rôle illustré ci-dessus, on associe habituellement les responsabilités suivantes:

**Responsabilités du maître d'ouvrage :**

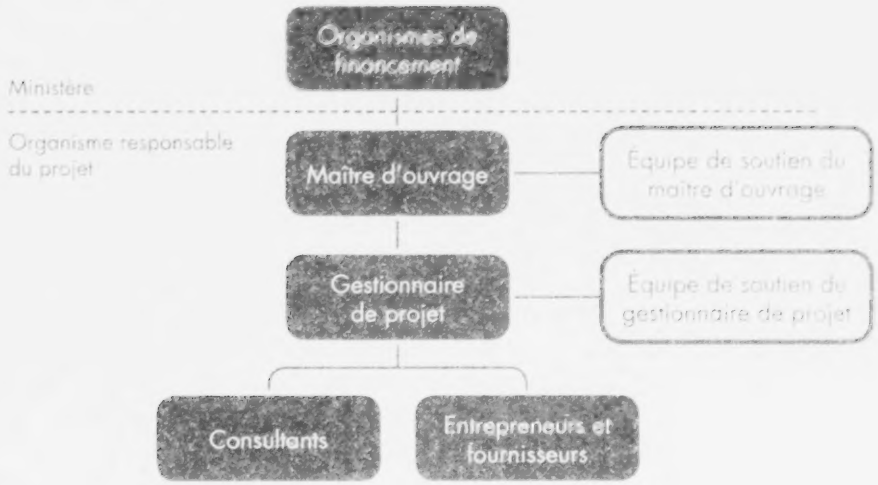
Voici les principales fonctions et responsabilités du maître d'ouvrage:

1. Conserver la responsabilité globale des questions de gouvernance;
2. Conserver la responsabilité globale du respect des obligations découlant de l'accord de contribution entre l'organisme de financement et l'organisme du maître d'ouvrage;
3. Conserver la responsabilité de l'achèvement du projet conformément à l'échéancier, au budget, à la portée et aux objectifs de qualité fixés;
4. Fournir les lignes directrices nécessaires et les approbations clés au gestionnaire de projet;
5. Prendre des décisions concernant les questions d'approbation soulevées par le gestionnaire du projet;
6. Passer en revue les rapports périodiques du gestionnaire de projet concernant:
   a) l'état du projet;
   b) la situation en matière d'approvisionnement;
   c) l'avancement des travaux de construction;
   d) la situation financière;
   e) l'échéancier; et
   f) les risques;

## Outils et techniques

### Organigramme du projet

Voici un exemple simplifié d'*organigramme de projet* :




### Rôles et responsabilités

À chaque rôle illustré ci-dessus, on associe habituellement les responsabilités suivantes:

### Responsabilités du maître d'ouvrage :

Voici les principales fonctions et responsabilités du maître d'ouvrage:

1. Conserver la responsabilité globale des questions de gouvernance;
2. Conserver la responsabilité globale du respect des obligations découlant de l'accord de contribution entre l'organisme de financement et l'organisme du maître d'ouvrage;
3. Conserver la responsabilité de l'achèvement du projet conformément à l'échéancier, au budget, à la portée et aux objectifs de qualité fixés;
4. Fournir les lignes directrices nécessaires et les approbations clés au gestionnaire de projet;
5. Prendre des décisions concernant les questions d'approbation soulevées par le gestionnaire du projet;
6. Passer en revue les rapports périodiques du gestionnaire de projet concernant:
   a) l'état du projet;
   b) la situation en matière d'approvisionnement;
   c) l'avancement des travaux de construction;
   d) la situation financière;
   e) l'échéancier; et
   f) les risques.

7. Approuver les éléments suivants:
   a) Le plan de gestion du projet: organisation, gouvernance, pouvoirs délégués d'approbation, plan d'approvisionnement, contrôles, plan de communication, plan de gestion des risques, plan d'assurance de la qualité;
   b) Les politiques du projet;
   c) Les procédures du projet;
   d) Les autres approbations clés que le gestionnaire de projet doit obtenir au préalable, y compris:
      i. les modifications du budget (hormis les virements budgétaires internes);
      ii. la publication de demandes de qualifications (DQ);
      iii. l'annonce des entrepreneurs présélectionnés;
      iv. l'approbation d'autorisations de modification (AM) (au-delà d'un montant préétabli); et
      v. l'octroi de réserves pour éventualités (au-delà d'un montant préétabli);
8. Soumettre les questions exigeant une approbation en vertu du cadre de gouvernance du projet, notamment:
   a) l'approbation de la portée du projet;
   b) les changements importants de la portée;
   c) les engagements importants dépassant une limite préétablie;
   d) la recommandation de publier une demande de propositions (DP);
   e) la recommandation de retenir une proposition à la suite d'une DP;
   f) l'accélération des approbations réglementaires par le ministère ou d'autres autorités compétentes s'il y a lieu;
   g) les réactions aux changements de politique du ministère lorsque de tels changements ont un impact important sur le projet; et
   h) les questions qui dépassent les pouvoirs du maître d'ouvrage; et
9. Signer les contrats avec les consultants, les entrepreneurs et les fournisseurs.

**Responsabilités de l'équipe de soutien du maître d'ouvrage :**
Dans la plupart des cas, l'organisation du maître d'ouvrage exercera des rôles de soutien fonctionnel. Les rôles de soutien comprennent notamment:

- les services financiers;
- les services juridiques;
- l'approvisionnement;
- les communications.

**Responsabilités du gestionnaire de projet :**
Voici les principales fonctions et responsabilités du gestionnaire de projet:

1. Diriger l'équipe de conception et les consultants techniques;
2. Diriger le projet conformément à l'accord de contribution;
3. Gérer les contrôles du projet, y compris les contrôles des coûts, l'ordonnancement, la gestion des risques et le contrôle des documents pendant l'exécution du projet;
4. Préparer et émettre la demande de qualifications (DQ), puis évaluer les consultants, les entrepreneurs et les fournisseurs potentiels, et présenter une recommandation au maître d'ouvrage;
5. Préparer et émettre la demande de propositions (DP) ou d'offres, puis évaluer les consultants, les entrepreneurs et les fournisseurs potentiels, et présente rune recommandation au maître d'ouvrage;

6. Gérer les suggestions des divers groupes d'utilisateurs;
7. Assurer, sur le chantier, la gestion quotidienne des activités de conception, d'approvisionnement et de construction;
8. Organiser toutes les soumissions aux autorités compétentes;
9. Obtenir les approbations requises des autorités compétentes;
10. Coordonner les achats de mobilier, d'accessoires fixes, d'équipements, ainsi que de systèmes de TI et de télécommunication;
11. Présenter périodiquement, au maître d'ouvrage, des rapports sur l'état d'avancement (conception, construction, approbations), les coûts, l'échéancier, l'approvisionnement et les risques du projet;
12. Obtenir toutes les approbations et tous les permis réglementaires;
13. Administrer tous les contrats; et
14. Approuver les autorisations de modification jusqu'à une limite de pouvoirs préétablie.

Bien que le gestionnaire de projet ait les responsabilités susmentionnées et soit tenu de rendre des comptes à leur sujet, il ou elle ne les assume pas toutes forcément de manière directe. Le gestionnaire de projet doit veiller à ce que toutes ces responsabilités soient assumées par l'un des membres de l'équipe du projet.

**Responsabilités de l'équipe de soutien du gestionnaire de projet :**
Dans la plupart des cas, le gestionnaire de projet dispose d'une équipe qui lui fournit des services de soutien spécialisés continuellement ou occasionnellement, pendant toute la durée du projet. La composition de cette équipe dépend de la nature du projet, de la structure de l'organisme, et de la nature des connaissances et des compétences spécialisées requises. Les services de soutien typiquement assurés par l'organisme du gestionnaire de projet peuvent notamment inclure les suivants :

- Gestion des achats ou des approvisionnements
- Administration des contrats
- Contrôle des coûts
- Gestion de l'échéancier
- Coordination de projet
- Direction des travaux
- Gestion de la mise en service ou de la transition

**Responsabilités des consultants :**
Les consultants relèvent habituellement du gestionnaire de projet et fournissent leurs services tout au long du cycle de vie du projet.

Pour la plupart des projets d'installation, l'équipe chargée de la conception de l'installation engage un consultant principal (architecte), qui coordonne les travaux des ingénieurs-conseils. Des consultants spécialisés peuvent être engagés directement par le gestionnaire de projet ou par le consultant principal. Pour de plus amples renseignements, *voir le chapitre 6*.

Voici quelques exemples de consultants:

- Architecte
- Ingénieur
- Urbaniste
- Spécialiste en chaussées
- Architecte-paysagiste
- Spécialiste en logistique et gestion des matières
- Spécialiste des coûts
- Spécialiste en ordonnancement
- Spécialiste en gestion de projet
- Spécialiste en questions environnementales
- Spécialise des codes de sécurité
- Agent de mise en service
- Spécialiste en TI et télécommunications
- Spécialiste en mobilier et aménagements
- Spécialiste en quincaillerie
- Spécialiste en sécurité
- Autres consultants spécialisés (ex.: LEED, systèmes audiovisuels, cuisine, etc.)

**Responsabilités des entrepreneurs et des fournisseurs :**
L'entrepreneur général et les autres entrepreneurs et fournisseurs du maître d'ouvrage relèvent du gestionnaire du projet ou du coordinateur de projet désigné.

Voici des exemples d'entrepreneurs et de fournisseurs:

- Entrepreneur de construction
- Fournisseurs d'équipement spécialisé
- Fournisseurs de mobilier
- Fournisseur de produits de TI et de télécommunications
- Fournisseur de produits audiovisuels
- Fournisseur de services d'alimentation
- Déménageur

## Résultat

Les responsabilités liées au projet doivent être clairement définies pour chaque rôle. La définition des responsabilités de chaque rôle contribuera à maximiser l'utilisation des ressources, à augmenter l'efficience et à assurer la qualité de l'exécution du projet.

# 3.2 Matrice RACI

La matrice RACI définit clairement les rôles et les responsabilités associés à chaque produit à livrer.

## Aperçu

La définition claire des rôles et des responsabilités est essentielle à la réussite d'un projet. Cela réduit le nombre d'hypothèses et cela garantit que chaque produit à livrer est clairement associé à un responsable. La *matrice RACI*, également appelée matrice des responsabilités, est un outil efficace pour arriver à cette fin.

## Intrants

Les intrants utilisés pour préparer la *matrice RACI* comprennent les éléments suivants :

| | |
|---|---|
| **Structure de répartition du travail (SRT)** | Définition détaillée des produits à livrer ou des tâches du projet, dont on doit attribuer la responsabilité |
| **Organigramme du projet** | Liste des ressources disponibles pour réaliser le projet *(voir la section 3.1)* |
| **Registre des parties intéressées** | Liste des principales parties intéressées *(voir la section 8.1)* |
| **Structure de gouvernance et de prise de décisions** | Relevé des produits à livrer qui requièrent une approbation et des organes responsables de ladite approbation *(voir la section 1.3)* |

## Outils et techniques

### Matrice RACI

Une *matrice RACI* décrit le mode selon lequel divers rôles participent à l'achèvement des tâches ou à la livraison des produits d'un projet. L'emploi d'une *matrice RACI* garantit une définition claire des rôles et des responsabilités. La matrice est particulièrement utile pour clarifier les rôles et les responsabilités au sein des projets et des processus qui mettent en jeu plusieurs services ou plusieurs fonctions.

**RACI** est un acronyme formé à partir des quatre modes de participation les plus courants :

**R – Responsables**
Il s'agit des personnes qui effectuent le travail requis pour exécuter la tâche. En général, on désigne un rôle comme étant responsable d'une tâche, bien que d'autres rôles puissent être appelés à contribuer au besoin.

**A – Autorités approbatrices**
Il s'agit des personnes qui doivent rendre des comptes relativement à la livraison du produit ou à l'exécution de la tâche de manière convenable et complète. C'est à elles que les responsables doivent rendre des comptes. En d'autres termes, l'autorité doit approuver le travail effectué par la partie responsable. Il ne doit y avoir qu'une seule autorité désignée pour chaque tâche ou produit à livrer.

**C - Consultés**
Ce sont ceux dont les avis sont demandés par l'intermédiaire de la communication bilatérale.

**I - Informés**
Il s'agit de ceux qui sont tenus au courant de l'avancement ou de l'achèvement des tâches, habituellement par l'intermédiaire de la communication bilatérale.

La figure ci-dessous montre un exemple de *matrice RACI*.

| | Rôles (selon l'organigramme et le registre des parties intéressées) | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Produits à livrer selon la structure de répartition du travail (SRT)** | Maître d'ouvrage | Gestionnaire de projet | Consultant (Ex. : architecte, ingénieur) | Groupes d'utilisateurs (Ex. : Exploitation, Entretien) | Organisme de financement |
| Rapport sur les coûts | C | A | R | - | I |
| Rapport sur l'échéancier | C | A | R | - | I |
| Projet d'architecture | C | A | R | C | - |
| Octroi du contrat de construction | A | R | C | - | I |

Source : Project Control Group

On recommande en général d'associer chaque produit à livrer à un seul responsable et à une seule autorité approbatrice. Lorsque plus d'un mode de participation est indiqué, cela signifie habituellement que la participation n'a pas encore été entièrement déterminée, ce qui risque de nuire à l'utilité principale de cette méthode, celle de clarifier la participation de chaque rôle dans chaque tâche.

Les méthodes utilisées pour préparer la *matrice RACI* comprennent celles qui suivent :

1. **Le jugement expert**
   Le jugement expert, fondé sur l'expérience et les normes industrielles, est utilisé pour préparer la matrice.

2. **Les ateliers facilités**
   Les membres clés de l'équipe préparent la matrice ensemble au cours d'une séance de travail.

Les principales parties intéressées doivent s'entendre sur la *matrice RACI*, particulièrement les parties qui sont appelées à jouer un rôle de responsable ou d'autorité approbatrice.

## Résultat

Les rôles et les responsabilités sont clairement définis pour chaque produit à livrer ou chaque tâche à effectuer dans le cadre du projet.

# GESTION RIGOUREUSE DE LA PORTÉE ET DES CHANGEMENTS

## Questions du contrôle de santé abordées dans ce chapitre

- ✓ Est-ce que la définition finale de la portée de votre projet est conforme à l'énoncé de portée de votre accord de contribution?
- ✓ Avez-vous adopté un processus de contrôle des changements pour votre projet?

## Contenu du chapitre


4.1 Gestion de la portée
4.2 Gestion des modifications de contrat

La gestion de la portée lutte contre la « dérive des objectifs. »

# 4.1 Gestion de la portée

## Aperçu

La gestion de la portée est un processus qui vise à garantir que ce qui est construit respecte la portée du projet, telle qu'approuvée par le maître d'ouvrage. La gestion de la portée lutte contre la « dérive des objectifs ».

La dérive des objectifs a lieu lorsque des éléments sont ajoutés à la portée du projet, habituellement sans l'approbation expresse ou éclairée du maître d'ouvrage. La dérive des objectifs peut avoir lieu pendant la phase de la conception, pendant la phase de la construction ou pendant la phase de la mise à disposition et de transition.

La gestion de portée reconnaît que même si une description détaillée du projet est approuvée, des questions de portée surgiront toujours au moment de transformer les dessins en réalité. La gestion de portée classe les questions de portée selon qu'elles sont « incluses dans la portée » ou « exclues de la portée », puis elle évalue les répercussions de ces questions de portée sur le budget, l'échéancier, et la fonctionnalité et la qualité du projet.

**Exemple**
À titre d'exemple de gestion de la portée, considérez l'achat d'une voiture. L'acheteur souhaite une berline nord-américaine de milieu de gamme pour les dimensions, à deux portes et à quatre cylindres, avec les caractéristiques habituelles d'une voiture de ce type (ex. : garanties typiques, transmission automatique, climatiseur, servofreins, glaces à commande électrique, radio et lecteur de CD).

Une question incluse dans la portée serait le choix des pneus. L'acheteur sait que les pneus sont compris dans l'achat de la voiture, mais il ou elle n'est habituellement pas au courant de toute la gamme de pneus offerts. Le choix des pneus pourrait avoir des répercussions budgétaires, si les pneus choisis sont plus chers que ceux qui avaient été prévus dans le budget initial de l'acheteur. Ce choix pourrait également avoir des répercussions sur l'échéancier, en fonction de la disponibilité et des délais de livraison des pneus.

Une question exclue de la portée serait la substitution du moteur à quatre cylindres par un moteur à six cylindres. Contrairement au choix du type de pneus, l'acheteur avait déjà pris une décision quant au type de moteur. Modifier cette décision pour inclure un moteur de cylindrée supérieure dépasse la portée initiale.

Tout comme les questions incluses dans la portée, les questions exclues de la portée ont des répercussions sur les coûts, l'échéancier, la fonctionnalité et la qualité du projet.

La clé de la gestion de la portée consiste à permettre au maître d'ouvrage de comprendre les questions de portée et de prendre des décisions éclairées à leur sujet au fur et à mesure qu'elles surviennent.

## Intrants

Les intrants du *processus de gestion* de la portée comprennent les éléments suivants :

| | |
|---|---|
| **Accord de contribution** | Stipulation que le projet achevé soit conforme à la portée du projet telle qu'énoncée dans l'accord (*voir la partie C*) |
| **Charte de projet** | Énoncé de la portée des responsabilités du gestionnaire de projet (*voir la section 2.1*) |
| **Énoncé de la portée du projet approuvé par le maître d'ouvrage** | Description détaillée de la portée du projet que le maître d'ouvrage a approuvée (*voir la section 2.2*) |
| **Échéancier du projet** | Relevé des moments où le maître d'ouvrage doit donner son approbation et où des rapports doivent être produits (*voir la section 5.4*) |
| **Règles de délégation des pouvoirs** | Définition des niveaux d'approbation au sein du projet, permettant au gestionnaire de projet de comprendre clairement quelles questions de portée doivent être soumises à l'approbation du maître d'ouvrage (*voir la section 1.3*) |

## Outils et techniques

**Principes de gestion de la portée**
Les principes suivants de *gestion de la portée* s'appliquent à la majorité des projets :

1. Concertation
   Les parties doivent s'entendre sur :
   a) ce qui constitue une question de portée, communément appelée une « autorisation de modification » du projet (voir la section 4.2);
   b) les pouvoirs délégués au gestionnaire de projet, le cas échéant, d'approuver de telles modification du projet;
   c) la manière de documenter les décisions relatives à la portée, qu'elles soient incluses dans la portée ou exclues de la portée, pendant la durée entière du projet;
   d) la manière d'informer le maître d'ouvrage des questions de gestion de la portée.

2. Analyse
   Toute demande d'autorisation d'une modification proposée doit inclure une analyse des répercussions vraisemblables de la demande sur le budget et l'échéancier, ainsi que de tout autre facteur important concerné par la modification.

### Processus de gestion de la portée

Le diagramme ci-dessous illustre les cinq étapes du processus de gestion de la portée :

#### Première étape : Découvrir l'origine de la question de portée

La plupart des demandes de modification de la portée proviennent des groupes d'utilisateurs ou des opérations du maître d'ouvrage. Elles peuvent également provenir des organismes de réglementation ou de tiers qui ont une certaine influence sur le projet.

Il est important de connaître la source de la demande de changement, car cela permet de comprendre les besoins sous-jacents et d'imputer convenablement les coûts. Les changements de portée ne découlent habituellement ni de la coordination de la conception ou ni des omissions.

#### Deuxième étape : Déterminer si le changement est inclus dans/exclu de la portée

Cette étape oblige le gestionnaire de projet à consulter la documentation du projet, ainsi que l'énoncé de portée approuvé, pour s'assurer que la demande est correctement classée. C'est à cette étape que l'on lutte contre la « dérive des objectifs » en repérant tôt les demandes qui débordent de la portée, de manière à les traiter comme il se doit (les éléments exclus de la portée ne figurent pas dans le budget). Les contrôles des coûts estimatifs indépendants, effectués par un métreur-vérificateur professionnel, sont un bon outil pour mettre en évidence toute dérive des objectifs pendant le processus de conception.

#### Troisième étape : Évaluer les impacts sur le coût, l'échéancier et les autres éléments du projet

La troisième étape exige que le gestionnaire du projet étudie à fond la demande de modification pour bien comprendre ses répercussions. Pour que la demande soit recevable, le gestionnaire de projet doit être en mesure de présenter divers scénarios de mise en oeuvre et d'intégration. Les changements de portée importants peuvent exiger une analyse de rentabilité indépendante afin de justifier l'investissement supplémentaire requis.

**Processus de gestion de la portée**
Le diagramme ci-dessous illustre les cinq étapes du processus de gestion de la portée :

**Première étape : Découvrir l'origine de la question de portée**
La plupart des demandes de modification de la portée proviennent des groupes d'utilisateurs ou des opérations du maître d'ouvrage. Elles peuvent également provenir des organismes de réglementation ou de tiers qui ont une certaine influence sur le projet.

Il est important de connaître la source de la demande de changement, car cela permet de comprendre les besoins sous-jacents et d'imputer convenablement les coûts. Les changements de portée ne découlent habituellement ni de la coordination de la conception ou ni des omissions.

**Deuxième étape : Déterminer si le changement est inclus dans/exclu de la portée**
Cette étape oblige le gestionnaire de projet à consulter la documentation du projet, ainsi que l'énoncé de portée approuvé, pour s'assurer que la demande est correctement classée. C'est à cette étape que l'on lutte contre la « dérive des objectifs » en repérant tôt les demandes qui débordent de la portée, de manière à les traiter comme il se doit (les éléments exclus de la portée ne figurent pas dans le budget). Les contrôles des coûts estimatifs indépendants, effectués par un métreur-vérificateur professionnel, sont un bon outil pour mettre en évidence toute dérive des objectifs pendant le processus de conception.

**Troisième étape : Évaluer les impacts sur le coût, l'échéancier et les autres éléments du projet**
La troisième étape exige que le gestionnaire du projet étudie à fond la demande de modification pour bien comprendre ses répercussions. Pour que la demande soit recevable, le gestionnaire de projet doit être en mesure de présenter divers scénarios de mise en œuvre et d'intégration. Les changements de portée importants peuvent exiger une analyse de rentabilité indépendante afin de justifier l'investissement supplémentaire requis.

**Quatrième étape : Soumission à l'approbation des autorités compétentes**
L'accord de contribution exige le maintien de dossiers vérifiables concernant les procédures utilisées pour exécuter un projet. Il est donc essentiel que toutes les demandes de modification de la portée soient faites par écrit et que le processus de prise de décision soit convenablement documenté, de manière à montrer de quelle manière le maître d'ouvrage a pris une décision éclairée relativement à chaque demande de modification de la portée. Les modifications de la portée doivent être approuvées avant leur mise en œuvre. Elles doivent donc être repérées tôt, de manière à permettre leur intégration au projet.

Les contrôles des coûts estimatifs indépendants, effectués par un métreur-vérificateur professionnel, sont un bon outil pour mettre en évidence toute dérive des objectifs pendant le processus de conception.

**Cinquième étape : Mise en œuvre de la modification si celle-ci est approuvée**
Cette étape reconnaît que la modification de la portée, dès son approbation par les autorités compétentes, fait partie intégrante de la portée du projet et doit donc être mise en œuvre.

## Résultat

Une gestion appropriée de la portée contribue à éviter que le projet dépasse le budget prévu ou souffre des retards en raison de la dérive des objectifs. La gestion de la portée est un outil puissant de contrôle de projet lorsqu'elle est bien maîtrisée par le maître d'ouvrage et le gestionnaire de projet.

Les changements ne sont pas toujours la responsabilité du maître d'ouvrage et les risques connexes peuvent être transférables.

# 4.2 Gestion des modifications de contrat

## Aperçu

La gestion des modifications de contrat est un processus permettant d'incorporer des changements à la portée d'un contrat existant, d'un bon de commande ou d'un autre engagement relatif au projet. Les modifications de contrat sont attendues dans le cadre d'un projet; elles peuvent être entraînées par diverses questions et circonstances (Ex. : état du site, coordination de la conception, modification des exigences, etc.)

Les modifications sont habituellement dues à l'une des circonstances suivantes :

- Modification de la portée par le maître d'ouvrage
- Exigences des organismes de réglementation
- Coordination du chantier
- Circonstances imprévues
- Erreurs et omissions

## Inputs

Voici les intrants du processus de gestion des modifications de contrat :

| | |
|---|---|
| **Tous les contrats relatifs au projet** | Références pour la validation de toutes les demandes de modification de contrat. Registre des modalités définies au préalable concernant l'évaluation des modifications des travaux (Ex. : prix unitaires, taux de salaires, taux de location de matériel convenus au préalable) |
| **Les règles de délégation des pouvoirs** | Description des divers niveaux d'approbation, permettant au gestionnaire de projet de comprendre clairement quelles questions relatives aux modifications de contrat doivent être soumises à l'approbation du maître d'ouvrage et quelles questions peuvent être tranchées par le gestionnaire de projet lui-même (*voir la section 1.2*) |
| **L'énoncé de portée du projet approuvé par le maître d'ouvrage** | Description détaillée approuvée par le maître d'ouvrage, permettant de classer le changement comme étant « inclus dans la portée » ou « exclu de la portée » (*voir la section 2.2*) |
| **L'échéancier du projet** | Outils d'évaluation permettant d'analyser les répercussions des modifications sur les objectifs du projet affectés par la mise en œuvre des modifications en question (*voir la section 5.4*) |

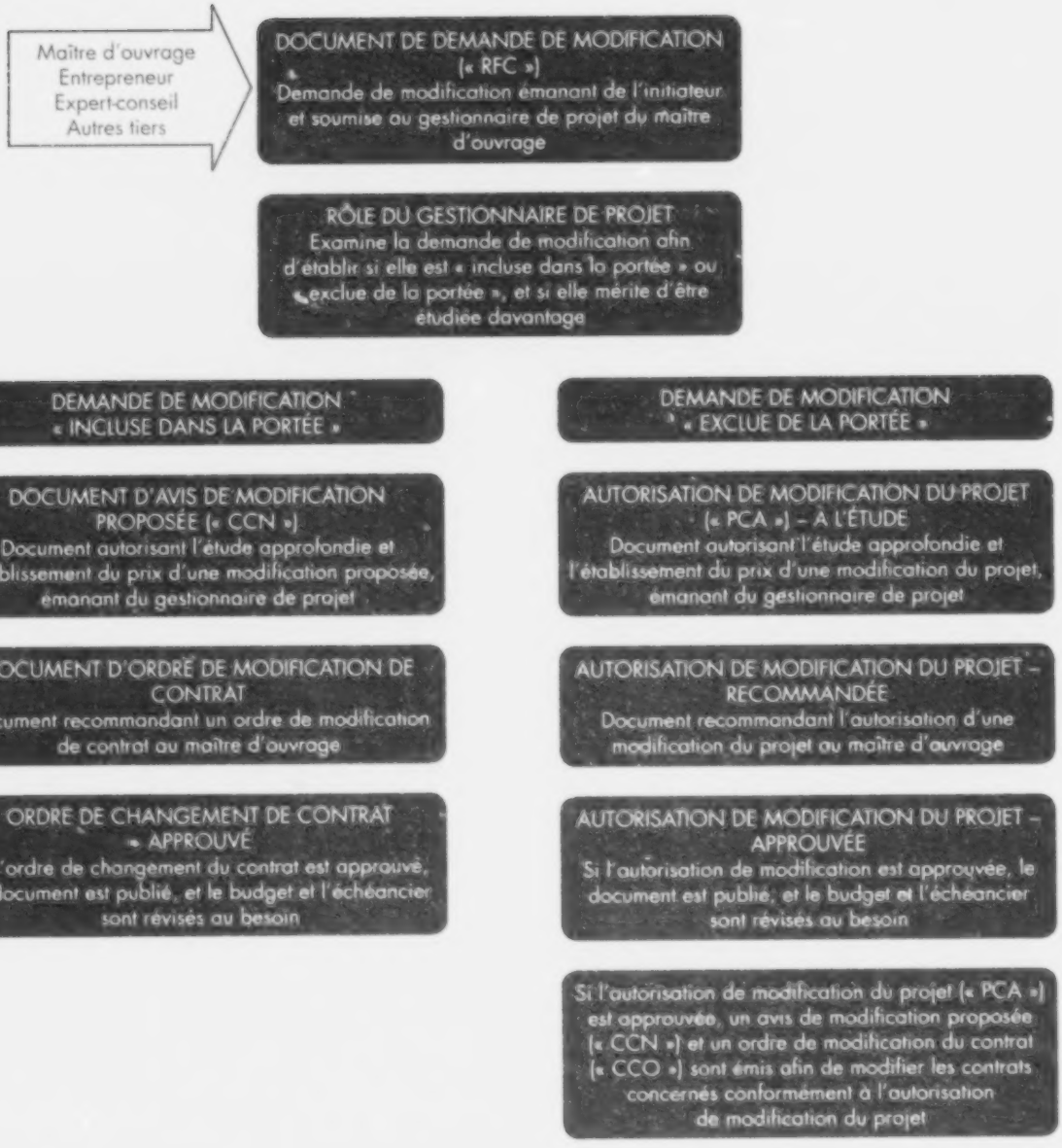
## Outils et techniques

**Processus de gestion des modifications de contrat**

Les contrats sont susceptibles de changer, car peu importe la qualité de la description de la portée des travaux dans les documents contractuels, il y aura toujours un écart entre le sens voulu des mots et des dessins et leur interprétation au moment de les transformer en réalité. Le processus de gestion des modifications de contrat reconnaît l'existence de cette « déconnexion » et veille à ce que :

1. La responsabilité de chaque changement soit convenablement attribuée (Ex. : Les changements ne sont pas toujours la responsabilité du maître d'ouvrage et les risques connexes peuvent être transférables);
2. Chaque changement soit classé par rapport à la portée (inclus ou exclus), de manière à permettre au maître d'ouvrage d'empêcher la dérive des objectifs;
3. La modification même soit convenablement analysée et son coût établi avant d'être soumise à l'approbation de l'autorité compétente (évaluation par des spécialistes au besoin);
4. Toutes les modifications soient enregistrées, suivies, documentées et assujetties aux règles de délégation des pouvoirs établies pour le projet (la prévision des coûts doit idéalement tenir compte des modifications en cours et de celles en attente d'une décision);
5. Toutes les modifications soient obligatoirement approuvées avant leur mise en œuvre; et
6. Le gestionnaire de projet soit tenu de connaître les détails des engagements et des documents contractuels relatifs au projet afin de pouvoir évaluer convenablement les modifications proposées.

Le *processus de gestion des modifications de contrat* regorge d'acronymes. Le diagramme suivant permet de mettre en contexte les termes couramment utilisés dans le secteur :




Source : Stantec Consulting and Project Control Group

### Documentation des modifications de contrat

Le contenu de tous les *documents afférents à la modification des contrats* est assez uniforme; il peut être résumé par les questions suivantes :

#### Contenu typique de la documentation des modifications de contrat

- **Nature de la modification** : Quelle est la nature de la modification demandée? Est-elle incluse dans la portée ou exclue de la portée? Pourquoi devrait-on même l'envisager?
- **Parties à la modification** : Qui a demandé la modification et quel contrat concerne-t-elle?
- **Stade du processus de modification** : Le document de modification doit clairement indiquer s'il s'agit d'une demande de modification (RFC), d'un avis de modification de contrat (CCN), d'un ordre de modification de contrat (CCO), etc.
- **Suivi requis** : Le document doit clairement indiquer la prochaine étape (étude de conception, estimation des coûts ou mise en œuvre).
- **Signatures de la partie qui recommande la modification et de l'autorité qui l'approuve** : À chaque étape du processus, il faut enregistrer les signatures des parties qui recommandent l'approbation de la modification et de celle qui, au nom du maître d'ouvrage, approuve la modification.
- **Approbation de la modification par la tierce partie concernée** : Toutes les modifications approuvées modifient les obligations contractuelles et doivent donc être approuvées, signature à l'appui, par le tiers qui agit en tant que fournisseur (ex. : l'entrepreneur).

### Journal des modifications des contrats

Un journal de toutes les modifications apportées aux contrats doit être tenu à jour, en y indiquant l'état de chaque modification contractuelle (Ex. : approuvée, en suspens, annulée), pendant toute la durée du projet. Le journal des modifications des contrats renferme des renseignements précieux pour la prévision des coûts.

### Formulaire d'autorisation de modification du projet

Le contenu du *formulaire d'autorisation de modification du projet* est semblable à celui des documents de modification de contrat, mais il doit en plus contenir des renseignements supplémentaires justifiant la modification et de plus amples renseignements sur les impacts du changement, ainsi qu'une analyse approfondie de ceux-ci. Ces renseignements supplémentaires sont nécessaires pour permettre au maître d'ouvrage de prendre des décisions éclairées concernant les modifications de la portée initiale du projet. Les éléments et les questions qui suivent donnent un aperçu du contenu d'un *formulaire d'autorisation de modification du projet* typique :

#### Formulaire typique d'autorisation de modification du projet

- **Nature de la modification de la portée** : Quelle est la nature de la modification de portée demandée?
- **Parties à la demande de modification de la portée** : Qui a demandé la modification et quels contrats seront affectés par la modification de la portée?
- **Justification de la modification de la portée** : Le document de modification doit présenter une analyse de rentabilité de la modification. Qu'arrivera-t-il si celle-ci n'est pas mise en œuvre?
- **Effet de la modification de la portée** : Le document doit indiquer clairement les répercussions de la modification proposée de la portée sur les éléments suivants :
  - l'accord de contribution;
  - les risques du projet;
  - le budget;
  - l'échéancier;
  - la conception;
  - la qualité; et
  - l'exploitation du projet une fois celui-ci terminé.
- **Source des fonds** : D'où proviendront les fonds requis pour mettre en œuvre la modification de la portée que l'on propose? Étant donné qu'il s'agit d'une modification par rapport à la portée initiale du projet, aucune somme n'aura été allouée dans le budget ou dans le financement approuvé par le ministère.
- **Signatures de la partie qui recommande la modification et de l'autorité qui l'approuve** : À chaque étape du processus, il faut enregistrer les signatures des parties qui recommandent la modification et de celle qui, au nom du maître

## Résultat

Le résultat d'une gestion appropriée des modifications des contrats est une trace convenablement documentée des décisions éclairées prises par le maître d'ouvrage, laquelle empêchera la dérive des objectifs et les litiges concernant le projet, tout en permettant de suivre et de rapporter en permanence les coûts engagés et en attente du projet.

# GESTION EFFICACE DES COÛTS ET DE L'ÉCHÉANCIER

## Questions du contrôle de santé abordées dans ce chapitre

- ✓ Est-ce qu'il y a des dépenses supplémentaires (ex. : coûts inadmissibles) qui ne sont pas prévues dans votre budget risquent d'être engagées?
- ✓ Est-ce que le budget de votre projet inclut des coûts supplémentaires (ex. : heures supplémentaires, primes de poste) requis pour garantir son achèvement au plus tard le 31 mars 2011?
- ✓ Est-ce que les prévisions des coûts de votre projet sont congruentes avec les limites du financement de votre projet en vertu de l'accord de contribution?
- ✓ Est-ce que vous disposez d'un système vérifiable de contrôle des coûts qui vous permet d'obtenir les renseignements dont vous avez besoin pour satisfaire aux exigences de l'accord de contribution relativement à la production de rapports?
- ✓ Est-ce que vous prévoyez achever votre projet au plus tard le 31 mars 2011?

## Contenu du chapitre


Gestion des coûts

5.1 Élaboration du budget
5.2 Contrôle des coûts
5.3 Gestion des éventualités

Gestion de l'échéancier

5.4 Élaboration de l'échéancier
5.5 Contrôle de l'échéancier

Les maîtres d'ouvrage doivent également se demander si le budget du projet reflètent tous les coûts qui seront vraisemblablement engagés au cours de l'exécution du projet, y compris les dépenses supplémentaires requises pour achever le projet en temps opportun (Ex. : heures supplémentaires et primes de poste).

# Gestion des coûts

## 5.1 Élaboration du budget

### Aperçu

L'élaboration du budget est le processus par lequel le budget initial (budget de référence) est établi pour le projet et approuvé par le maître d'ouvrage. Le processus comprend ordinairement deux étapes :

1. **Élaboration du budget**
   Par ce processus, on identifie le coût de tous les éléments individuels du travail requis pour exécuter le projet. Cette étape vise à établir le budget de référence du projet, qui servira à évaluer toutes les dépenses à venir du projet.
2. **Estimation des coûts**
   Ce processus consiste à soumettre un nombre limité d'éléments du budget à une analyse approfondie afin de comparer les estimations budgétaires aux réalités du marché.

Le budget d'un projet doit établir et suivre de manière indépendante les coûts admissibles au financement prévu par l'accord de contribution autant que les coûts inadmissibles.

### Intrants

Les intrants du processus d'élaboration du budget comprennent notamment les éléments qui suivent :

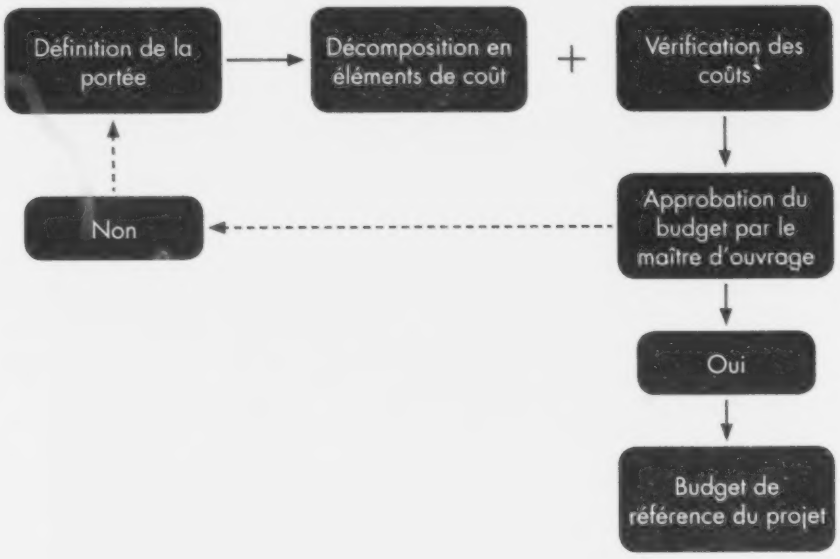
| | |
|---|---|
| **Accord de contribution** | Description des coûts du projet, classés selon qu'ils sont « admissibles » ou « inadmissibles »; néanmoins, les maîtres d'ouvrage doivent budgéter certains coûts inadmissibles mais nécessaires pour achever le projet, lesquels ne seront pas couverts par le financement afférent à l'accord de contribution (*voir la partie C*) |
| **Charte de projet** | Énoncé de la portée des responsabilités, y compris les coûts autres que ceux de la construction, comme les honoraires des consultants, les frais d'obtention des permis et les frais de consultation des parties intéressées externes (*voir la section 2.1*) |
| **Énoncé de la portée du projet approuvé par le maître d'ouvrage** | Description détaillée du projet, laquelle devrait être congruente avec l'énoncé de la portée du projet que le maître d'ouvrage a initialement approuvé (*voir la section 2.2*) |
| **Échéancier du projet** | Description des ressources et des délais requis pour achever le projet (*voir la section 5.3*) |

## Outils et techniques

L'approbation d'un *budget de référence* au commencement du projet procure au maître d'ouvrage un point de repère qui lui permettra de prendre des décisions financières éclairées pendant tout le cycle de vie du projet.

### Budget de référence du projet

Le processus d'élaboration du budget commence par la décomposition de l'énoncé approuvé de la portée en éléments de coût individuels. Les éléments de coût sont alors analysés en profondeur afin d'identifier les coûts « connus » et les coûts « inconnus ». Le diagramme ci-dessous illustre le processus d'élaboration du budget.




Source : Stantec Consulting and Project Control Group

Lorsqu'ils examinent un budget en vue de son approbation, les maîtres d'ouvrage doivent tenir compte du stade d'évolution du budget en question. Les versions initiales du budget doivent inclure des réserves importantes pour les éventualités, afin de tenir compte du nombre important de facteurs inconnus lors du démarrage du projet. Ils doivent également se demander si le budget du projet reflète tous les coûts qui seront vraisemblablement engagés lors de l'exécution du projet, y compris les dépenses supplémentaires (Ex. : heures supplémentaires, primes de poste) pour achever le projet.

## Résultat

L'élaboration du budget est un processus itératif, où l'accroissement de la certitude quant aux coûts permet de réduire les réserves pour éventualités dues aux « inconnues ». Mieux on comprend un budget, mieux on comprend ses lacunes potentielles. L'approbation d'un *budget de référence* dès le début du projet procure au maître d'ouvrage un point de repère qui l'aidera à mieux comprendre toute les modifications ultérieures du budget, tout au long du cycle de vie du projet.

Les pratiques saines de contrôle des coûts permettent au maître d'ouvrage et au gestionnaire de projet de prendre des décisions éclairées concernant la suffisance du budget approuvé et d'adopter les mesures correctives requises pour redresser le projet en temps utile s'il y a lieu.

# 5.2 Contrôle des coûts

## Aperçu

Le contrôle des coûts est un processus prospectif qui se concentre sur les dépenses que l'on prévoit devoir engager pour achever le projet et à leur comparaison avec le *budget de référence* approuvé.

Le *projet de référence* doit inclure les coûts admissibles autant que les coûts inadmissibles, de manière à permettre le contrôle efficace des deux catégories de coûts et la production de rapports à leur sujet.

## Intrants

Les intrants du processus de contrôle des coûts comprennent les éléments suivants :

| | |
|---|---|
| **Accord de contribution** | Obligation de la part des maîtres d'ouvrage d'être en mesure de démontrer l'existence de procédures efficaces pour garantir la réussite du projet (*voir la partie C*) |
| **Règles de délégation des pouvoirs** | Définition des niveaux d'approbation permettant au gestionnaire de projet de comprendre clairement quelles questions de portée doivent être soumises à l'approbation du maître d'ouvrage (*voir la section 1.2*) |
| **Procédures de gestion des modifications de la portée** | Obligation de documenter et d'analyser convenablement toute demande de modification de la portée, qu'elle soit incluse dans la portée ou exclue de la portée, avant d'être recommandée ou soumise à l'approbation de l'autorité compétente (*voir le chapitre 4*) |
| **Budget de référence approuvé du projet** | Outil permettant au maître d'ouvrage de comprendre comment et pourquoi les coûts évoluent au cours du cycle de vie du projet (*voir la section 5.1*) |
| **Échéancier du projet** | Relevé de la durée prévue des activités et des ressources connexes, permettant une analyse comparative des flux de trésorerie prévus et réels (*voir la section 5.3*) |

## Outils et techniques

### Prévision du coût d'achèvement

Le *coût d'achèvement prévu* offre une estimation prospective du coût vraisemblable des travaux requis pour achever le projet. Il permet de déceler rapidement les problèmes liés au coût d'un projet et d'y remédier dans les plus brefs délais. Les méthodes de calcul du *coût d'achèvement prévu* comprennent notamment celles qui suivent :

1. **Accent sur les coûts d'achèvement plutôt que sur les coûts réels**
   La principale différence entre le gestionnaire d'un projet et le directeur des services financiers traditionnel est que le gestionnaire de projet est davantage préoccupé par le « coût d'achèvement » que par les « coûts engagés jusqu'à présent ». En analysant et en vérifiant les prévisions quant aux dépenses requises pour achever tous les travaux, le gestionnaire de projet pourra comprendre les vulnérabilités budgétaires du projet, préférablement assez tôt pour mettre au point un plan qui permettra d'éviter tout dépassement des coûts.

2. **Accent sur les engagements plutôt que sur les factures**
   L'utilisation des « engagements » plutôt que des « factures » est un autre outil important pour prévoir les coûts d'achèvement du projet. Les factures n'enregistrent que les décaissements et l'historique du projet. Les gestionnaires de projets s'appuient sur les engagements, les contrats et les ordres de modification signés relativement à l'exécution de portions données des travaux, pour chiffrer les travaux non visés par des engagements. En surveillant les engagements et en évaluant à intervalles réguliers le coût vraisemblable des travaux qui restent à faire, le coût final prévu du projet devient un puissant outil de prévision de la réussite du projet.

### Suivi de toutes les modifications au budget de référence approuvé

La clé de voûte de la gestion des coûts est la documentation de toutes les modifications apportées au *budget de référence* approuvé au début du projet et de leurs auteurs. L'approbation des modifications est assujettie aux *règles de délégation des pouvoirs* communiquées au gestionnaire de projet par le maître d'ouvrage. De telles modifications peuvent notamment inclure :

- les écarts positifs ou négatifs des dépenses par rapport au budget pour chaque catégorie de ventilation des coûts;
- l'utilisation des réserves pour éventualités;
- les modifications du budget et les transferts; et
- les modifications des engagements.

**Suivi des coûts et production de rapports sur les coûts**

Le suivi des coûts et la production des rapports sur les coûts doit commencer dès le début du projet, car les coûts de structure commencent immédiatement à s'accumuler. Le suivi efficace des coûts exige l'application de certains principes élémentaires de gestion, notamment les principes suivants :

- aucune dépense ne doit être autorisée sans un engagement approuvé;
- les transactions doivent observer le processus établi d'approbation; et
- le contrôle des coûts est mis en œuvre et maintenu par l'intermédiaire d'un système sécurisé de gestion et d'information des coûts du projet.

Le suivi des coûts exige l'évaluation à intervalles réguliers (ordinairement tous les mois) de la suffisance du budget, par le biais d'une analyse détaillée des engagements approuvés, des engagements envisagés, des modifications prévues desdits engagements et de tout autre engagement potentiel.

On y parvient d'ordinaire en examinant un rapport produit par le système de gestion des coûts, qui présente ces renseignements, lors d'une réunion périodique à laquelle participe le gestionnaire de projet et les membres clés de l'équipe du projet.

La production de rapports mensuels sur les coûts et sur ces analyses est nécessaire pour tenir le maître d'ouvrage au courant de la suffisance du budget approuvé et des fonds disponibles pour achever le projet.

## Résultat

Les pratiques saines de contrôle des coûts permettent au maître d'ouvrage et au gestionnaire du projet de prendre des décisions éclairées sur la suffisance du budget approuvé et de prendre des mesures correctives en temps opportun s'il y a lieu. Ces pratiques constituent également un moyen très efficace de mesurer l'avancement du projet, de documenter les coûts et de créer une piste de vérification.

# 5.3 Gestion des éventualités

L'exécution de n'importe quel projet comporte toujours des incertitudes (p. ex. : état inconnu du sol); les réserves pour éventualités sont destinées à les pallier.

## Aperçu

La gestion des éventualités, c'est le recours, pendant toute l'exécution du projet, à une catégorie spéciale de fonds, qu'on appelle les réserves pour éventualités, afin de tenir compte des incertitudes inhérentes au budget du projet. La gestion des réserves pour éventualités doit tenir compte des facteurs suivants :

- les postes précis du budget pour lesquels on fait une réserve pour éventualité;
- l'événement qui provoque l'incertitude; et
- le montant de la réserve requise pour créer la certitude voulue.

## Intrants

Les intrants de la gestion des éventualités comprennent les éléments suivants :

| | |
|---|---|
| **Budget de référence approuvé pour le projet** | Le budget de référence permet au maître d'ouvrage de comprendre comment et pourquoi les coûts changent au cours du cycle de vie du projet (*voir la section 5.1*) |
| **Échéancier du projet** | Relevé des moments où le maître d'ouvrage est appelé à donner son approbation et où des rapports doivent être produits (*voir la section 5.4*) |
| **Règles de délégation des pouvoirs** | Définition des niveaux d'approbation permettant au gestionnaire de projet de comprendre clairement quelles questions de portée doivent être soumises à l'approbation du maître d'ouvrage (*voir la section 1.2*) |
| **Coût d'achèvement prévu** | Prévisions prospectives des coûts vraisemblables d'achèvement du projet, lesquelles permettent de déceler et de corriger tôt les problèmes relatifs aux coûts du projet (*voir la section 5.2*) |

## Outils et techniques

**Budgétisation de réserves pour éventualités**

Les méthodes de *budgétisation de réserves pour allocations* doivent tenir compte des facteurs qui suivent :

1. **Les réserves pour éventualités ne doivent pas constituer un seul poste du budget**

   Les réserves pour éventualités doivent être calculées et associées à tous les postes ou à toutes les catégories de coûts du budget. Les réserves pour éventualités sont destinées à tenir compte des incertitudes quant à la suffisance des montants prévus dans le budget. Il doit donc être possible d'examiner des postes individuels du budget, d'évaluer le degré d'incertitude propre à chacun, et d'établir la réserve pour éventualité qui convient pour remédier au risque en question.

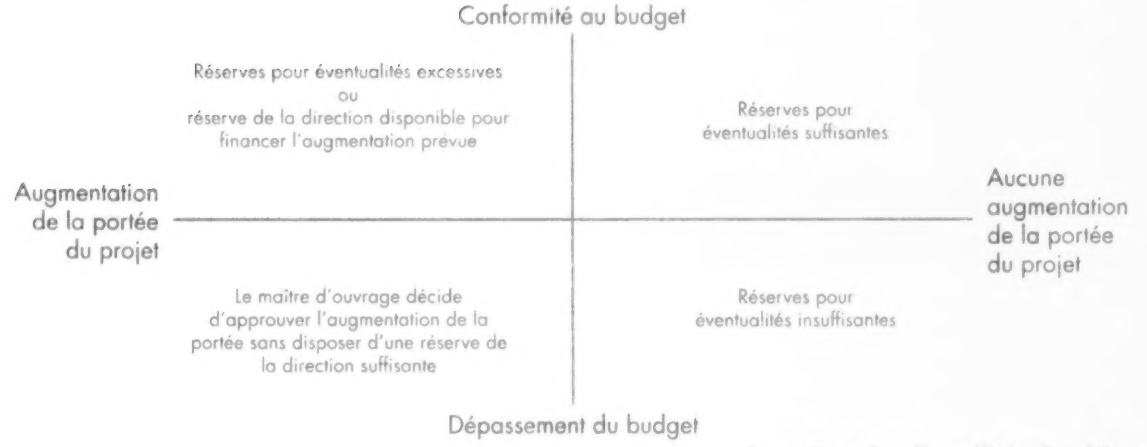
L'utilisation des réserves pour éventualités doit être administrée de manière à permettre l'analyse du taux de dépense par rapport au pourcentage d'avancement du projet, et la détection des risques de dépassement du budget ou de l'échéancier.

2. **Les réserves pour éventualités varient au fil de l'évolution du projet**
   Le montant des réserves pour éventualités appropriées aux postes du budget varie en fonction du stade d'avancement du projet. Par exemple, au stade de la conception d'un projet, on dispose de peu d'information, hormis une ébauche très générale du projet. Toute estimation au jugé du coût vraisemblable du projet sera donc forcément très approximative. Par contre, si l'on dispose d'une description très détaillée du projet, par exemple lorsque le coût de plans de construction détaillés a été établi par l'entremise d'un appel d'offres, on peut réduire les réserves pour éventualités, car le nombre d'inconnues et le degré d'incertitude auront été réduits.

3. **Les réserves pour éventualités pallient l'incertitude – qui est omniprésente**
   L'incertitude est inhérente à la mise en œuvre de quelque projet que ce soit. Les réserves pour éventualités ont pour fonction de remédier à cette incertitude. Si un facteur d'incertitude se manifeste, les réserves sont disponibles pour y remédier tout en respectant le budget approuvé. Il est donc important de comprendre que les réserves pour éventualités sont destinées à être dépensées pendant tout le cycle de vie du projet. En réalité, le taux d'utilisation des réserves pour éventualités peut servir comme un puissant indicateur de la suffisance du budget.

4. **Les réserves pour éventualités sont souvent confondues avec la réserve de la direction**
   La réserve de la direction est une somme qui est mise de côté à la demande de la haute direction, au cas où celle-ci demandait des modifications de la portée. La réserve de la direction peut être dépensée ou non, tandis que toutes les réserves pour éventualités seront dépensées avant la fin du projet dans un cas idéal où les réserves pour éventualités ont parfaitement été calculées.

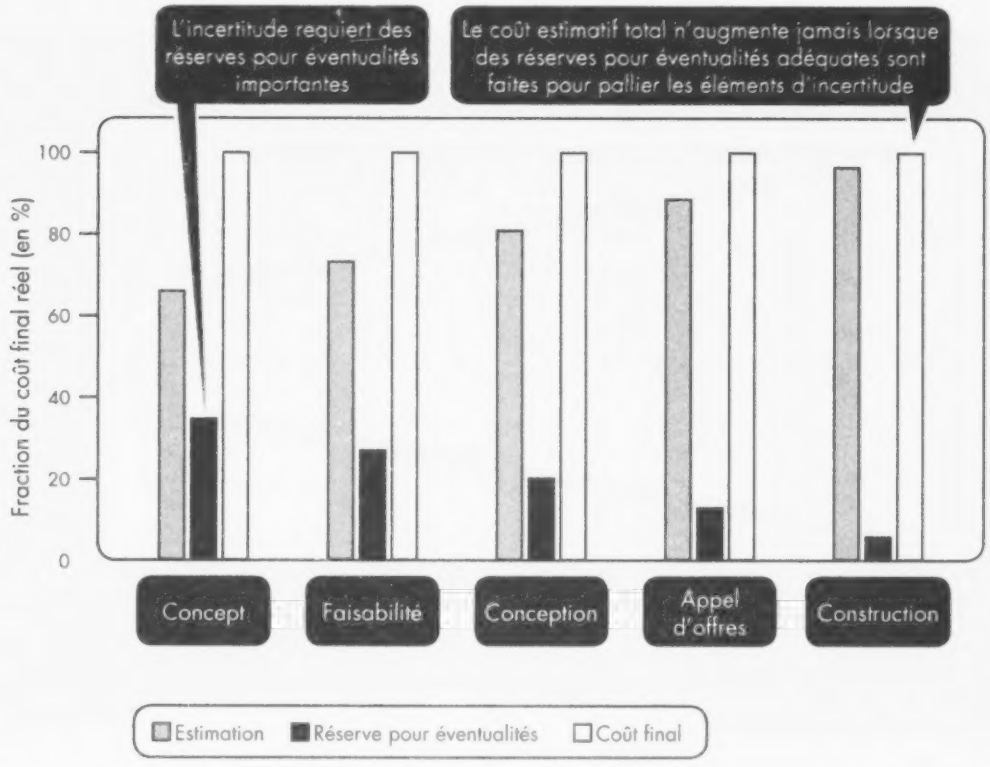
5. **Les réserves pour éventualités appropriées seront entièrement dépensées au fil de la mise en œuvre du projet**
   La matrice qui figure ci-dessous illustre les avantages du bon usage des réserves pour éventualités.




Source : Stantec Consulting and Project Control Group

Utilisées à bon escient, les réserves pour éventualités permettent d'exécuter le projet conformément au budget (voir le quadrant supérieur droit, « Réserves pour éventualités appropriées »). Si la portée n'augmente pas, mais que le budget est dépassé, cela signifie que les réserves pour éventualités étaient insuffisantes (voir le quadrant inférieur droit, « Réserves pour éventualités insuffisantes »).

6. **Dépense des réserves pour éventualités**
   L'utilisation des réserves pour éventualités doit être gérée de manière à permettre l'analyse du taux d'utilisation par rapport au pourcentage d'avancement du projet et la détection des risques de dépassement du budget ou de l'échéancier. Dans les projets importants, les maîtres d'ouvrage peuvent imposer une politique de libération des réserves pour éventualités qui établit le taux d'utilisation desdites réserves en fonction du pourcentage d'avancement du projet. La figure suivante illustre le taux d'utilisation des réserves pour éventualités relativement aux limites fixées pour un projet typique.




Source : Stantec Consulting and Project Control Group

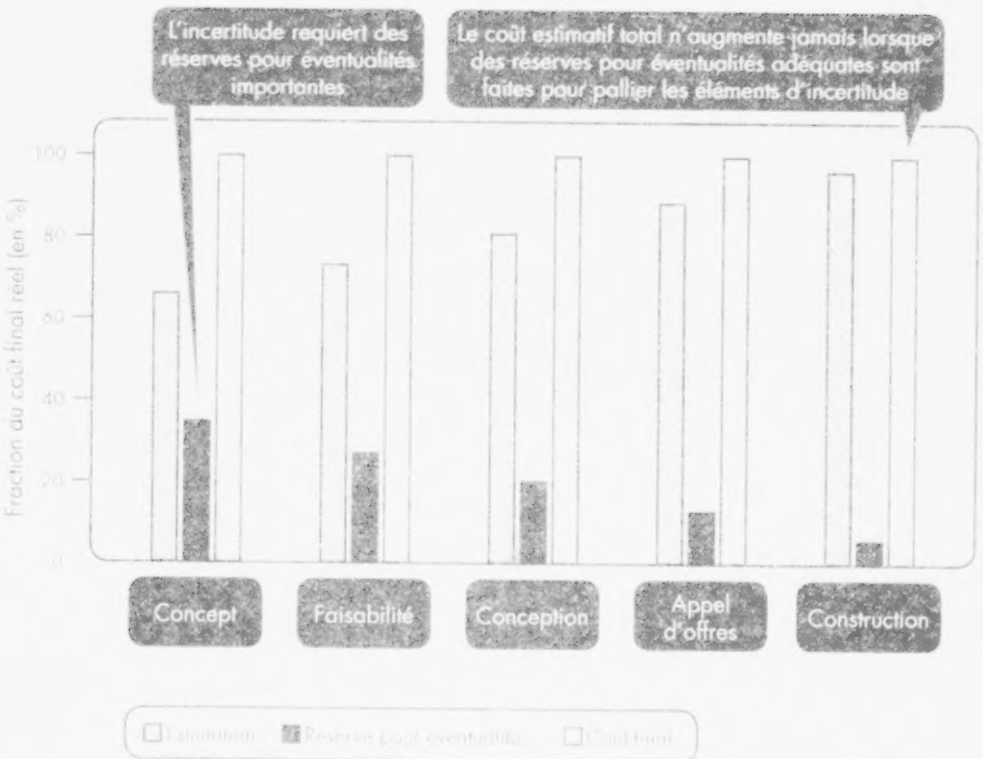
## Résultat

Le calcul approprié des réserves pour éventualités et la saine gestion des éventualités tout au long d'un projet permettent de réagir aux incertitudes inhérentes aux coûts tout en respectant le budget approuvé.

Utilisées à bon escient, les réserves pour éventualités permettent d'exécuter le projet conformément au budget (voir le quadrant supérieur droit « Réserves pour éventualités appropriées »). Si la portée n'augmente pas, mais que le budget est dépassé, cela signifie que les réserves pour éventualités étaient insuffisantes (voir le quadrant inférieur droit « Réserves pour éventualités insuffisantes »).

6. Dépense des réserves pour éventualités

L'utilisation des réserves pour éventualités doit être gérée de manière à permettre l'analyse du taux d'utilisation par rapport au pourcentage d'avancement du projet et la détection des risques de dépassement du budget ou de l'échéancier. Dans les projets importants, les maîtres d'ouvrage peuvent imposer une politique de libération des réserves pour éventualités qui établit le taux d'utilisation desdites réserves en fonction du pourcentage d'avancement du projet. La figure suivante illustre le taux d'utilisation des réserves pour éventualités relativement aux limites fixées pour un projet typique.




Source : Stantec Consulting and Project Control Group

## Résultat

Le calcul approprié des réserves pour éventualités et la bonne gestion des éventualités tout au long d'un projet permettent de réagir aux incertitudes inhérentes aux projets tout en respectant le budget approuvé.

Chaque échéancier est fondé sur les stratégies proposées pour chaque important produit du projet à livrer. Il importe donc que le maître d'ouvrage comprenne chacune d'elles et veille à ce qu'elles soient congruentes avec ses priorités.

# 5.4 Élaboration de l'échéancier

## Aperçu

L'élaboration de l'échéancier consiste à établir l'*échéancier du projet* (communément appelé calendrier ou plan de travail du projet), de manière à relier les principaux champs de travail de toutes les principales parties intéressées, internes autant qu'externes, dans un seul échéancier illustrant de quelle manière le projet sera exécuté.

## Intrants

Les intrants du processus d'élaboration de l'échéancier comprennent les éléments suivants :

| | |
|---|---|
| **Gouvernance du projet** | Relevé de chaque organe de gouvernance dont il faut obtenir l'approbation, et de chaque processus d'approbation, y compris sa durée (*voir le chapitre 1*) |
| **Énoncé de la portée du projet approuvé par le maître d'ouvrage** | Définition des éléments de la portée (la portée peut être décomposée au moyen d'une structure de répartition du travail, que l'on peut considérer comme la table des matières de l'échéancier) (*voir la section 2.2*) |
| **Matrice des approbations des organismes de réglementation** | Relevé des organismes externes dont il faut obtenir l'approbation, et de chaque processus d'approbation, y compris sa durée (*voir la section 8.5*) |
| **Accord de contribution** | Relevé des diverses activités que l'on doit programmer et gérer tout au long du cycle de vie du projet (*voir la partie C*) |

## Outils et techniques

### Échéancier du projet

L'*échéancier d'un projet* doit inclure quatre éléments de base :

1. les tâches à accomplir (tirées de la structure de répartition du travail);
2. les personnes qui doivent les exécuter (maître d'ouvrage, entrepreneur, autorité approbatrice);
3. la durée des tâches; et
4. les liens entre les tâches.

Chaque échéancier est fondé sur les stratégies proposées pour chaque important produit du projet à livrer. Il importe donc que le maître d'ouvrage comprenne chacune d'elles et veille à ce qu'elles soient congruentes avec ses priorités.

Les échéanciers complets des projets sont habituellement mis au point au cours d'ateliers de planification, auxquels participent le gestionnaire du projet et les principaux membres de l'équipe du projet chargée de l'exécution des travaux. La disponibilité et l'abondance des ressources doivent être évaluées lors de la préparation de l'échéancier, car ces facteurs auront une influence sur la durée des activités.

Un *échéancier de projet* peut être préparé avec divers degrés de détail :

- Échéancier sommaire, destiné à la haute direction (vue d'ensemble)
- Échéancier détaillé (détails des tâches requises pour chaque produit à livrer)

Les échéanciers doivent présenter les éléments qui influencent directement la réussite du projet, notamment :

- les permis, les licences et les approbations qu'il faut obtenir auprès des organismes de réglementation;
- les produits uniques ou à long délai de livraison qu'il faut acquérir;
- les limites applicables aux travaux de construction (Ex. : hiver, règlements locaux); et
- les dates d'expiration des conventions collectives.

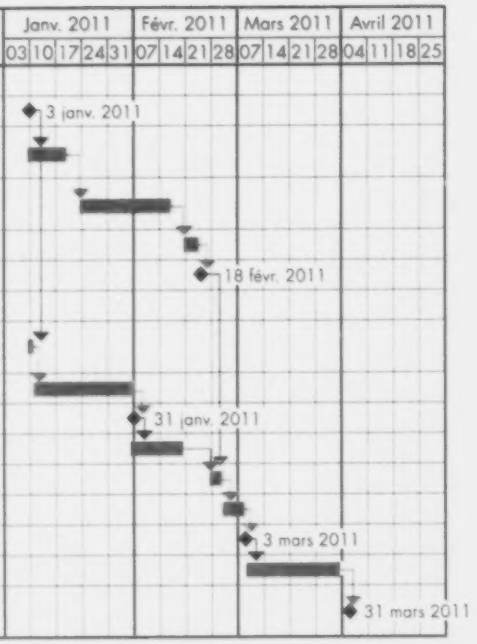
Les échéanciers doivent indiquer les principaux jalons du projet, c'est-à-dire les moments auxquels des produits donnés doivent être livrés, afin de permettre de mesurer le rendement. Les principaux points de coordination et les dates de transition entre les travaux de construction et les activités du maître d'ouvrage doivent être indiqués. Il faut clairement indiquer l'impact des modifications de l'échéancier de construction sur le calendrier des travaux ou des opérations du maître d'ouvrage, de manière à permettre au gestionnaire du projet de prendre les mesures appropriées en temps opportun.

Les échéanciers complets des projets sont habituellement mis au point par l'intermédiaire d'ateliers de planification, auxquels participent le gestionnaire du projet et les principaux membres de l'équipe du projet chargée de l'exécution des travaux.

Pareillement à un budget, un *échéancier de projet* doit inclure des marges de temps afin de pallier les imprévus. Ces tâches forment un tampon entre une série de tâches et la tâche subséquente ou des activités inconnues. Les marges de temps doivent être expressément prévues dans le cycle de vie du projet, et non pas se limiter à un intervalle ajouté à la fin des travaux.

Voici un exemple d'un *échéancier de projet* comprenant des marges de temps :

| ID | Nom de l'activité | Durée | Début | Fin |
|---|---|---|---|---|
| 1 | OCCUPATION DÉFINITIVE | 12,8 sem. | 3 janv. 2011 | 1er avril 2011 |
| 2 | Début des inspections de la ville | 0 sem. | 3 janv. 2011 | 3 janv. 2011 |
| 3 | Revue et identification des problèmes par la ville | 2 sem. | 3 janv. 2011 | 14 janv. 2011 |
| 4 | Rectification des problèmes par l'entrepreneur | 4 sem. | 17 janv. 2011 | 11 févr. 2011 |
| 5 | Contre-inspection par la ville | 1 sem. | 14 févr. 2011 | 18 févr. 2011 |
| 6 | Émission du permis d'occupation | 0 sem. | 18 févr. 2011 | 18 févr. 2011 |
| 7 | | | | |
| 8 | Confirmation de la date de déménagement à l'installateur de mobilier | 1 jour | 3 janv. 2011 | 3 janv. 2011 |
| 9 | Achat du mobilier | 4 sem. | 4 janv. 2011 | 31 janv. 2011 |
| 10 | Livraison du mobilier | 0 sem. | 31 janv. 2011 | 31 janv. 2011 |
| 11 | Tampon de la chaîne d'approvisionnement | 2 sem. | 1 févr. 2011 | 14 févr. 2011 |
| 12 | Installation du mobilier et des équipements | 0,8 sem. | 21 févr. 2011 | 24 févr. 2011 |
| 13 | Semaine de déménagement | 1 sem. | 25 févr. 2011 | 3 mars 2011 |
| 14 | Mise en exploitation | 0 sem. | 3 mars 2011 | 3 mars 2011 |
| 15 | Tampon du projet | 4 sem. | 4 mars 2011 | 31 mars 2011 |
| 16 | 31 mars 2011 - Prêt sur le plan opérationnel (dans la pire des éventualités) | 0 sem. | 31 mars 2011 | 31 mars 2011 |




Source : Stantec Consulting and Project Control Group

### Échéancier de référence du projet

Dès que l'*échéancier du projet* est approuvé par le maître d'ouvrage, il devient l'*échéancier de référence du projet*.

L'*échéancier de référence du projet* devient l'étalon auquel on peut comparer l'état de l'échéancier à un moment donné (*voir la section 5.5* pour de plus amples renseignements sur le contrôle de l'échéancier).

## Résultat

Le résultat principal du processus d'élaboration de l'échéancier est la création d'un *échéancier de projet* sur lequel l'équipe s'entend, lequel est soumis ensuite à l'approbation du maître d'ouvrage et devient alors l'*échéancier de référence du projet*.

# 5.5 Contrôle de l'échéancier

Le contrôle de l'échéancier permet de déterminer si le projet sera effectivement achevé conformément à l'échéancier fixé et, s'il y a lieu, d'établir les stratégies nécessaires pour adhérer aux dates limites prévues.

## Aperçu

Le contrôle de l'échéancier est le processus d'évaluation des performances actuelles du projet et de la capacité d'achever le projet au moment prévu.

## Intrants

Les intrants du processus de contrôle de l'échéancier comprennent les éléments suivants :

| | |
|---|---|
| **Accord de contribution** | Énoncé des diverses activités qu'il faudra programmer et gérer pendant le cycle de vie entier du projet (*voir la partie C*) |
| **Échéancier de référence du projet** | Référence avec laquelle le maître d'ouvrage peut comparer l'état actuel du projet, de manière à lui permettre de déceler et de comprendre les changements de nature ou de durée des activités durant le cycle de vie du projet (*voir la section 5.4*) |
| **Autorisations de modification du projet et modifications aux contrats** | Sources de renseignements sur les nouvelles activités que l'on doit ajouter à l'*échéancier du projet* de manière refléter les révisions apportées aux produits à livrer comme suite aux modifications de la portée du projet (Ex. : besoin d'effectuer une nouvelle étude afin d'obtenir l'approbation d'un organisme de réglementation) (*voir la section 4.2*) |

## Outils et techniques

### Analyse des écarts de planification

Le contrôle de l'échéancier requiert la détermination des écarts de durée des activités par rapport au plan initial, des liens d'interdépendance entre les activités et des répercussions sur la date d'achèvement du projet. Les écarts entre le rendement réel et le rendement prévu doivent également être analysés. La comparaison des performances réelles et prévues avec l'échéancier de référence du projet constitue une méthode efficace pour effectuer cette évaluation.

La comparaison des dépenses réelles avec celles prévues jusqu'à ce point constitue une autre méthode de contre-vérification de l'observation de l'échéancier.

### Processus d'examen périodique de l'état d'avancement des travaux

L'équipe de gestion du projet doit établir un processus officiel lui permettant de faire le point périodiquement (typiquement une fois par mois) sur l'état d'avancement des travaux et d'évaluer les répercussions de la situation sur l'échéancier de référence du projet. Ce processus exige la participation et les contributions de ceux et de celles qui ont la responsabilité directe de l'exécution des travaux, en particulier l'entrepreneur de construction. La tenue de réunions permanentes dont l'ordre du jour donne la priorité à l'examen de l'avancement des travaux par rapport à l'*échéancier de référence du projet* constitue une pratique courante efficace.

### Délai prévu d'achèvement

Le *délai prévu d'achèvement* offre une prévision du temps vraisemblablement requis pour achever le projet, permettant l'adoption, au besoin, des mesures correctives appropriées pour achever le projet conformément au projet.

La mise à jour de l'*échéancier du projet* au moyen des renseignements concernant l'avancement des travaux peut entraîner la prévision de dates d'achèvement ultérieures aux dates fixées dans l'échéancier de référence du projet. L'équipe de gestion du projet doit utiliser ces renseignements et le jugement expert des membres clés de l'équipe pour découvrir des manières de remédier aux retards en adoptant des mesures de prévention ou de correction qui lui feront atteindre les objectifs globaux relativement à l'échéancier. Voici quelques options pour rattraper le temps perdu :

1. **Révision de la démarche**
   La révision de la démarche consiste à achever les travaux d'une manière différente, qui exige moins de temps.

2. **Accélération de la cadence**
   Raccourcir l'échéancier en achevant certaines tâches en moins de temps que prévu, en faisant appel aux heures supplémentaires, à des ressources supplémentaires, ou en versant des primes pour obtenir une livraison accélérée.

3. **Construction en régime accéléré**
   La construction en régime accéléré entraîne le chevauchement de volets de travaux qui seraient normalement exécutés consécutivement.

Les répercussions de ces options sur l'*échéancier du projet* peuvent être analysées (un logiciel de gestion de projet facilitera cette tâche) de manière à permettre aux parties concernées de convenir de la démarche à suivre, qui sera alors communiquée à l'équipe du projet.

## Résultats

Le contrôle de l'échéancier permet de déterminer si le projet sera effectivement achevé conformément à l'échéancier fixé et, s'il y a lieu, d'établir les stratégies nécessaires pour adhérer aux dates limites prévues.

# RESSOURCES QUALIFIÉES ET EXPÉRIMENTÉES

## Question du contrôle de santé abordée dans ce chapitre

✓ Est-ce que le gestionnaire de votre projet possède les qualifications et l'expérience qui conviennent à votre projet?

## Contenu du chapitre


6.1 Équipe de gestion du projet
6.2 Stratégie de sous-traitance
6.3 Plan d'approvisionnement
6.4 Administration des contrats

Le choix du gestionnaire de projet est une décision extrêmement importante, car la réussite globale du projet dépend de sa capacité d'administrer le projet convenablement.

# 6.1 Équipe de gestion de projet

## Aperçu

Le choix du gestionnaire de projet est une décision extrêmement importante, car la réussite globale du projet dépend de sa capacité d'administrer le projet convenablement.

En fonction de la nature et des complexités du projet, le gestionnaire de projet peut être appelé à porter de nombreux chapeaux et à exercer diverses responsabilités au sein de l'équipe du projet. Un projet complexe et de grande envergure comportera vraisemblablement une équipe intégrée de gestion du projet, au sein de laquelle on démarquera précisément les responsabilités relatives à chaque domaine fonctionnel.

## Intrants

Les intrants requis pour identifier des ressources dûment qualifiées et expérimentées comprennent notamment :

| | |
|---|---|
| **Accord de contribution** | L'accord crée des obligations particulières dont le maître d'ouvrage peut attribuer la gestion au gestionnaire de projet ou à l'équipe de projet (*voir la partie C*) |
| **Énoncé de la portée du projet approuvé par le maître d'ouvrage** | Indication des aptitudes et de l'expérience requises de la part de l'équipe du projet, conformément à la portée des travaux de construction et autres (*voir la section 2.2*) |
| **Concept de stratégie de sous-traitance** | Définition du genre d'expérience et de qualifications que l'on prévoit exiger de la part du gestionnaire de projet et de l'équipe de projet |

## Outils et techniques

**Identification des ressources requises**

Le maître d'ouvrage doit identifier les activités clés requises pour exécuter le projet (les activités de construction autant que les autres) et satisfaire aux obligations imposées par l'accord de contribution. Le maître d'ouvrage doit déterminer quelles activités demeureront sous sa responsabilité et quelles activités seront déléguées au gestionnaire de projet.

Une fois cela fait, le maître d'ouvrage sera en mesure d'établir les qualifications techniques et administratives, ainsi que l'expérience, que l'on devra exiger du gestionnaire de projet. Par qualifications, on entend les titres professionnels et l'expertise technique particulière qui conviennent à son rôle. L'expérience concerne l'exécution fructueuse de projets d'envergure et de complexité semblables, ainsi que les années d'expérience.

Le gestionnaire de projet suit le même processus pour identifier les qualifications et l'expérience requises de l'équipe de gestion du projet, ainsi que des autres ressources (Ex. : consultants, entrepreneurs et fournisseurs).

## Résultat

Le processus de constitution de l'équipe de gestion du projet aboutit à la sélection d'un gestionnaire de projet dûment qualifié et expérimenté, ainsi que du personnel approprié pour diriger la liste établie de consultants, d'entrepreneurs et de fournisseurs.

L'analyse de la *stratégie de sous-traitance* aboutit au choix de la stratégie de sous-traitance qui convient le mieux à la capacité du maître d'ouvrage de diriger et d'exécuter le projet, ainsi qu'à sa tolérance à l'égard des risques.

# 6.2 Stratégie de sous-traitance

## Aperçu

Le choix de la *stratégie de sous-traitance* qui convient au projet exige l'analyse de la disponibilité et des capacités des ressources requises, ainsi que des risques afférents à l'atteinte de chacun des objectifs du projet. La stratégie de sous-traitance privilégiée doit contribuer à la gestion des risques du projet et elle doit être congruente avec les besoins et la disponibilité des ressources identifiées.

## Intrants

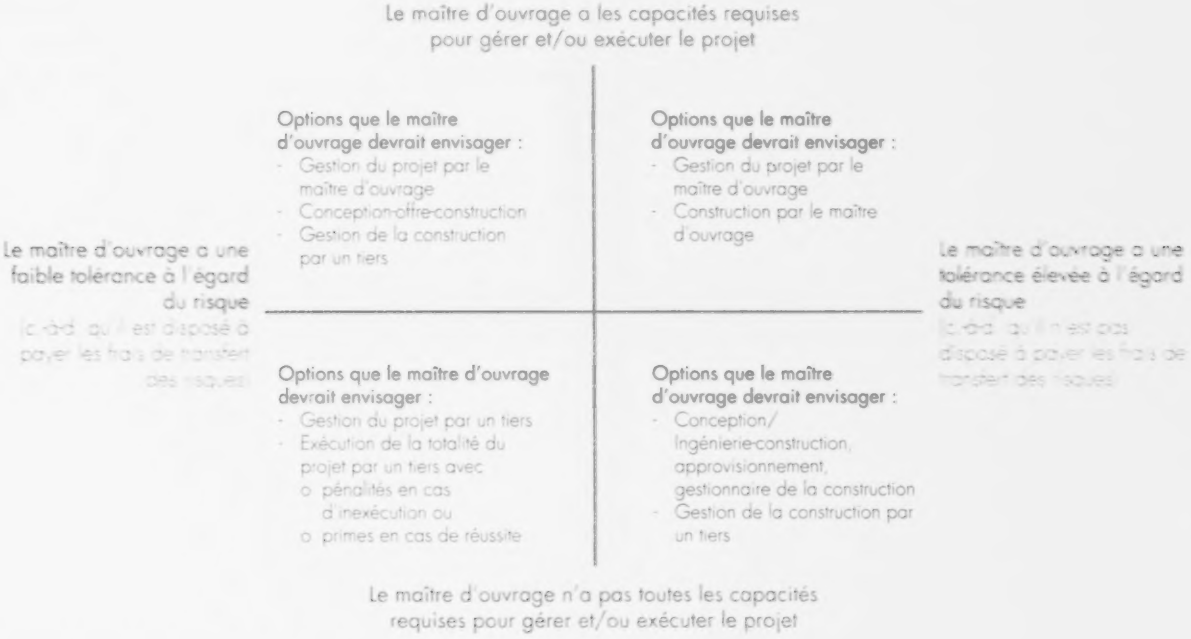
Les intrants requis pour élaborer une *stratégie de sous-traitance* pour le projet comprennent notamment :

| | |
|---|---|
| **Accord de contribution** | Énoncé des principales priorités du projet et des obligations du maître d'ouvrage, dont la stratégie de sous-traitance doit tenir compte *(voir la partie C)* |
| **Énoncé de la portée du projet approuvé par le maître d'ouvrage** | Identification des éléments de construction et autres à livrer dans le cadre du projet *(voir la section 2.2)* |
| **Identification des ressources requises** | Relevé des qualifications et des expériences requises pour exécuter le projet *(voir la section 6.1)* |

## Outils et techniques

**Matrice de sous-traitance et d'exécution du projet**

La *matrice de sous-traitance et d'exécution du projet* aide les maîtres d'ouvrage à établir quelle méthode d'exécution convient le mieux aux besoins du projet. L'emploi de la matrice suivante permet au maître d'ouvrage, conjointement avec son gestionnaire de projet, d'évaluer leur tolérance à l'égard des risques et leur aptitude à exécuter le projet, de manière à établir une stratégie appropriée de sous-traitance.




Source : Stantec Consulting and Project Control Group

## Résultat

L'analyse de la stratégie de sous-traitance aboutit au choix de la stratégie de sous-traitance qui convient le mieux à la capacité du maître d'ouvrage de diriger et d'exécuter le projet, ainsi qu'à sa tolérance à l'égard des risques.

Les offres de fournisseurs soumises pour des travaux dont la portée est bien définie constituent la meilleure façon d'obtenir des prix concurrentiels, à leur juste valeur de marché.

# 6.3 Plan d'approvisionnement

## Aperçu

Un *plan d'approvisionnement* doit contribuer à garantir l'optimisation des ressources. On y arrive en tenant compte du besoin d'acquérir tous les biens et tous les services requis dans le cadre de l'exécution et de l'exploitation du projet par des voies concurrentielles et de manière transparente. Ni l'analyse du budget ou des coûts, ni l'estimation des coûts ne peuvent jamais remplacer un appel d'offres concurrentiel. Les offres de fournisseurs soumises pour des travaux dont la portée est bien définie constituent la meilleure façon d'obtenir des prix concurrentiels, à leur juste valeur de marché.

## Intrants

Les intrants du *plan d'approvisionnement* comprennent les éléments suivants :

| | |
|---|---|
| **Accord de contribution** | Énoncé des exigences relatives au recours à des pratiques concurrentielles et transparentes en matière d'approvisionnement afin de garantir l'optimisation des ressources appliquées aux biens et aux services requis (*voir la partie C*) |
| **Énoncé de la portée du projet approuvé par le maître d'ouvrage** | Relevé des éléments de construction et autres à livrer dans le cadre du projet (*voir la section 2.2*) |
| **Stratégie de sous-traitance du projet** | La stratégie aide les maîtres d'ouvrage à établir quelle méthode d'exécution convient le mieux aux exigences de leur projet (*voir la section 6.2*) |
| **Échéancier du projet** | Liste des jalons décisionnels, laquelle facilitera le processus d'approvisionnement (*voir la section 5.4*) |
| **Politiques d'approvisionnement de l'organisme du maître d'ouvrage ou règlements municipaux** | Relevé des politiques à respecter en matière d'approvisionnement. |

## Outils et techniques

**Plan d'approvisionnement**

Les exigences énoncées dans l'accord de contribution relativement à l'approvisionnement doivent être observées, nonobstant les politiques d'approvisionnement de l'organisme ou les règlements municipaux. Ces exigences comprennent notamment :

- un processus transparent et concurrentiel garantissant l'optimisation des ressources;
- la conformité aux traités commerciaux;
- l'absence de conflit d'intérêts; et
- la conformité des contrats à l'accord de contribution et l'incorporation dans ceux-ci dudit accord.

L'élaboration d'un *plan d'approvisionnement* comporte notamment les étapes suivantes :

1. L'identification des biens et des services requis (Ex. : services de consultation, produits, équipement et mobilier);
2. La détermination de la date à laquelle les produits ou les services sont requis;
3. L'analyse des sources potentielles et de leur disponibilité, en tenant compte des longs délais de livraison (Ex. : fabrication, expédition, etc.);
4. Le choix de la méthode d'approvisionnement et des démarches connexes (Ex. : demande de prix, demande de proposition, etc.);
5. L'établissement de l'échéancier d'approvisionnement, en tenant compte de la méthode d'approvisionnement, du processus d'approbation interne et des délais de livraison (incorporer ces exigences à l'échéancier du projet s'il y a lieu).

Le gestionnaire de projet doit veiller à communiquer et à gérer activement le *plan d'approvisionnement* pendant tout le cycle de vie du projet.

## Résultat

Un *plan d'approvisionnement* convenablement défini garantit l'obtention des biens et des services requis dans le cadre du projet par l'application des pratiques exemplaires, l'optimisation des ressources et la satisfaction des obligations imposées par l'accord de contribution.

Une administration saine des contrats entraînera une réduction du risque de litige, la fourniture de tous les biens et de tous les services prévus, et la création d'une piste documentaire qui satisfera aux exigences de vérification de l'accord de contribution.

# 6.4 Administration des contrats

## Aperçu

L'administration des contrats concerne la gestion et l'exécution des obligations et des droits créés par les ententes signées. Un contrat signifie une entente passée entre les parties relativement à la fourniture de biens ou de services, y compris certains risques, moyennant une contrepartie. Si la conformité aux modalités du contrat n'est pas convenablement surveillée, le maître d'ouvrage risque d'assumer des responsabilités et des risques qui avaient été attribuées à l'autre partie.

L'inexécution d'un contrat peut entraîner de fait la réattribution d'un risque au maître d'ouvrage, ce qui est inacceptable.

## Intrants

Les intrants de l'administration des contrats comprennent les éléments suivants :

| | |
|---|---|
| **Accord de contribution** | L'accord contient de nombreuses obligations dont le maître d'ouvrage doit s'acquitter *(voir la partie C)* |
| **Ententes avec les fournisseurs et les consultants du projet** | Énoncés des modalités convenues par les tiers (consultants et fournisseurs) et références pour les examens de conformité |
| **Modifications aux ententes avec les fournisseurs et les consultants** | Documentation des modifications apportées aux modalités des ententes conclues entre le maître d'ouvrage et les fournisseurs tiers relativement à la fourniture de biens et de services *(voir la section 4.2)* |

## Outils et techniques

### Sommaire d'entente

L'administration des contrats est facilitée par l'existence d'un sommaire d'entente qui résume les principales modalités de chaque contrat. Cette technique n'élimine pas le besoin de se rapporter au texte du contrat concerné, mais elle facilite la compréhension du document en question.

Ordinairement, le *sommaire d'entente* est attaché au début du contrat. Un exemple des renseignements à inclure dans un sommaire d'entente est donné ci-dessous :

| | |
|---|---|
| Parties à l'entente | |
| But de l'entente | |
| Durée de l'entente (date de début et date de fin) | |
| Description des services à fournir | |
| Modalités de paiement | |
| Modalités de prestation des services | |
| Garanties et assertions | |
| Cas d'inexécution | |
| Dispositions relatives au préavis | |
| Procédure de modification | |
| Modifications (le cas échéant) | |

Système de suivi des modifications des contrats

Il est essentiel d'avoir un système en place pour non seulement suivre les modifications apportées aux contrats, mais encore pour s'assurer que ces modifications sont mises en œuvre.

Pour la gestion des modifications au contrat avec l'entrepreneur, *voir la section 4.2*. Pour les autres contrats, le gestionnaire de projet doit s'appuyer sur son expérience et utiliser les formulaires normalisés du secteur pour mettre en place un *système de suivi des modifications aux contrats* propre au projet en question.

## Résultat

Une administration saine des contrats entraînera une réduction du risque de litige, la fourniture de tous les biens et de tous les services prévus, et la création d'une piste documentaire qui satisfera aux exigences de vérification de l'accord de contribution.

Une saine administration des contrats, y compris les modifications qu'on y apporte, contribuera également à garantir l'optimisation des ressources.

# PLANIFICATION ET GESTION PROACTIVES DES RISQUES

## Questions du contrôle de santé abordées dans ce chapitre

- ✓ Pouvez-vous citer les trois principaux risques d'échec de votre projet?
- ✓ Est-ce que vous comprenez de quelle manière ces risques clés sont gérés?

## Contenu du chapitre


7.1 Identification et analyse des risques
7.2 Réponses aux risques
7.3 Surveillance et déclaration des risques

Pour identifier et classer les risques par ordre de priorité, une technique efficace consiste à faciliter un atelier d'évaluation des risques.

# 7.1 Identification et analyse des risques

## Aperçu

On définit le risque comme une éventualité indépendante de la volonté de l'équipe du projet qui, si elle se réalisait, nuirait au projet.

Le risque a un rapport direct avec la stratégie de mise en œuvre du projet. Il doit donc être géré de haut en bas, en tenant toujours compte de la stratégie adoptée par le maître d'ouvrage et des risques propres à cette stratégie.

La stratégie de mise en œuvre du maître d'ouvrage doit assurer l'exécution de ses obligations en vertu de l'accord de contribution. La principale obligation consiste à achever le projet au plus tard le 31 mars 2011.

Pour bon nombre de gestionnaires de projet expérimentés, la gestion des risques est inséparable de la stratégie de mise en œuvre du projet.

## Intrants

Les intrants du processus d'*identification* et d'*analyse des risques* du projet comprennent les éléments suivants :

| | |
|---|---|
| **Accord de contribution** | L'accord impose un certain nombre d'obligations (achèvement au plus tard le 31 mars 2011, etc.), dont le maître d'ouvrage doit s'acquitter pour que le projet réussisse (*voir la partie C*) |
| **Annexe A** | Conséquences du respect de la date d'achèvement obligatoire; coûts admissibles, modalités d'aide financière, octroi des contrats, exigences relatives aux déclarations, registres et droits de vérification, inexécution, assurance et cautionnement, transfert et exploitation de l'infrastructure, conflit d'intérêts et confidentialité, usage de marques déposées, engagements formels, assertions et garanties, cas de manquement et dispositions relatives aux préavis (*voir la section C*) |
| **Charte du projet** | La charte guide l'identification des risques à l'observation des priorités du projet et l'élaboration des stratégies pour atténuer ces risques (*voir la section 2.1*) |
| **Échéancier du projet** | Définition de la démarche d'exécution du projet, des hypothèses et des contraintes pouvant engendrer des risques (*voir la section 5.4*) |

## Outils et techniques

**Identification des risques**
Le point de départ de l'*identification des risques* est le classement par ordre de priorité des obligations imposées au maître d'ouvrage par l'accord de contribution. Ce classement sera vraisemblablement différent pour chaque maître d'ouvrage.

En qualité de maître d'ouvrage, veuillez :

- Identifier les trois à cinq principaux risques inhérents à l'accord de contribution qui vous préoccupent;
- Reconnaître que le projet à proprement parler comporte certains risques qui doivent être identifiés;
- Demander au gestionnaire de projet son avis quant à la liste des principaux risques;
- Convenir des risques principaux avec le gestionnaire de projet et établir un plan qui rendra officiel le processus d'*identification* et d'analyse *des risques*.

Les techniques d'identification des risques comprennent ce qui suit :

1. **Atelier d'évaluation des risques**
   Pour identifier et classer les risques par ordre de priorité, une technique efficace consiste à faciliter un *atelier d'évaluation des risques*, durant lequel le maître d'ouvrage, le gestionnaire de projet et les membres clés de l'équipe du projet seront appelés à identifier et à discuter leurs préoccupations quant aux risques.

2. **Jugement expert**
   On a souvent recours au *jugement expert* pour identifier les risques. Les sources potentielles de renseignements comprennent les personnes suivantes :
   - le maître d'ouvrage et son organisme;
   - le gestionnaire de projet;
   - les consultants; et
   - les principales parties intéressées.

Pour identifier les risques afférents à l'accord de contribution , dressez un tableau de chacune des sections de l'accord, puis identifiez les risques d'inexécution des obligations concernées.

| Titre de la section | Risques d'inexécution des obligations concernées |
|---|---|
| Pages d'accompagnement à signer | |
| Conditions générales | |
| Définitions et interprétation | |
| Durée de la convention | |
| Coûts admissibles | |
| Aide financière | |
| Octroi du projet, consultations, gestion | |

| Titre de la section | Risques d'inexécution des obligations concernées |
|---|---|
| Exigences relatives aux déclarations | |
| Registres et vérification | |
| Trop-perçu et inexécution | |
| Assurance et cautionnement | |
| Indemnisation | |
| Transfert et exploitation de l'infrastructure | |
| Conflit d'intérêts et confidentialités | |
| Reconnaissance | |
| Assertions et garanties | |
| Manquement, exécution forcée et résiliation | |
| Préavis | |
| Divers | |
| Description du projet | |
| Coûts admissibles et coûts inadmissibles | |
| Aide financière | |
| Exigences du gouvernement canadien | |
| Dispositions supplémentaires | |
| Exigences en matière de communications | |
| Rapport de dépenses et de création d'emplois | |
| Demandes de règlement et rapports de progrès | |
| Rapport final | |
| Déclaration d'achèvement substantiel | |
| Protocole de consultation des groupes autochtones | |

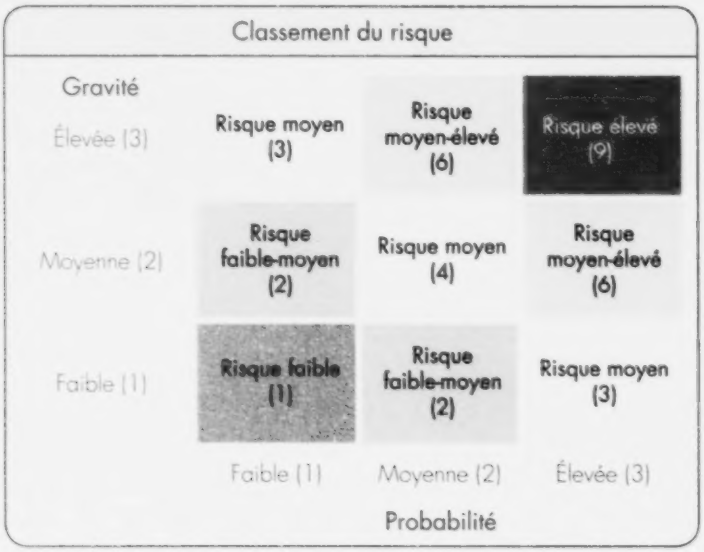
Pour identifier les autres risques afférents au projet, créez un tableau des principaux éléments du projet, puis identifiez les risques liés à chaque élément.

| Élément du projet | Principal risque |
|---|---|
| Gestion et gouvernance du projet | Défaut d'achever le projet à temps |
| Conformité à l'accord de contribution | |
| Conception | |
| Approvisionnement | |
| Construction et mise en service | |
| Réglementation | |
| Communications | |
| Transition opérationnelle | |

Le tableau des risques précédent ne s'applique qu'à certains accords de contribution, car il diffère de la structure des accords relatifs à l'habitation.

**Analyse des risques et établissement de leur priorité**
Une fois les risques identifiés, déterminez la probabilité et les conséquences associées à chacun d'entre eux. Cela permet de déceler les risques les plus graves et les plus probables, et de s'en occuper en priorité.

La matrice suivante peut être utilisée pour classer les risques selon leur gravité et leur probabilité.




**Indice de gravité et de probabilité (« IGP »)**

9 Préparer une réponse au risque et un plan d'atténuation détaillé

6 Préparer une réponse au risque et un plan d'atténuation concis

2-3 Préparer une réponse au risque

1 Aucune réponse officielle n'est requise

L'axe de la gravité, sur la gauche de la matrice, emploie une échelle à trois paliers : faible, moyenne ou élevée. L'axe de la probabilité, au bas de la matrice, utilise une échelle à trois paliers : faible, moyenne et élevée. L'intersection de la gravité et de la probabilité donne le classement du risque. Par exemple, un risque auquel on associe une gravité élevée et une probabilité élevée est classé comme un « risque élevé », qui exige par conséquent la préparation d'une réponse propre à ce risque et d'un plan de circonstance détaillé. Un risque de faible gravité et de faible probabilité est classé comme un « risque faible », qui ne requiert aucune réponse officielle.

Habituellement, l'*analyse des risques et l'établissement de leur priorité* se fait lors d'un atelier d'évaluation des risques, auquel participent le maître d'ouvrage, le gestionnaire du projet et les membres clés de l'équipe du projet.

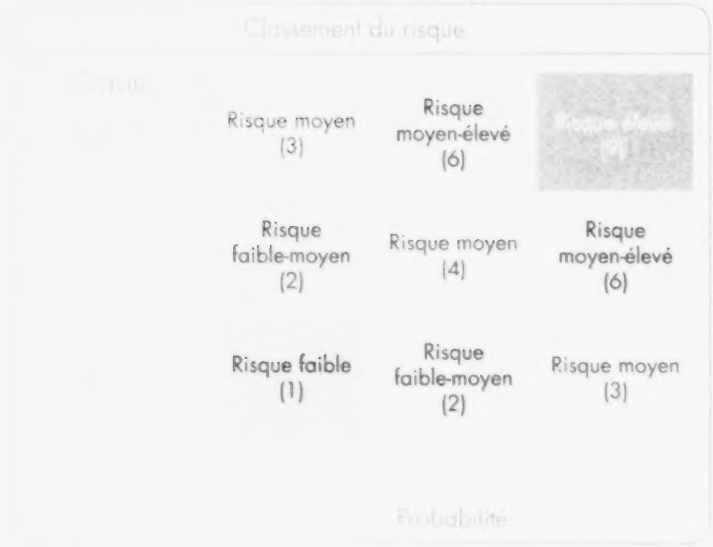
## Résultat

L'*analyse des risques et de l'établissement de leur priorité* aboutit aux connaissances requises pour prendre des décisions éclairées sur la manière de réagir à ces risques. L'*identification des risques* est un processus de haut en bas par l'intermédiaire duquel on veille à ce que les stratégies de gestion des risques restent conformes aux priorités du maître d'ouvrage.

### Analyse des risques et établissement de leur priorité

Une fois les risques identifiés, déterminez la probabilité et les conséquences associées à chacun d'entre eux. Cela permet de déceler les risques les plus graves et les plus probables, et de s'en occuper en priorité.

La matrice suivante peut être utilisée pour classer les risques selon leur gravité et leur probabilité.




L'axe de la gravité, sur la gauche de la matrice, emploie une échelle à trois paliers : faible, moyenne ou élevée. L'axe de la probabilité, au bas de la matrice, utilise une échelle à trois paliers : faible, moyenne et élevée. L'intersection de la gravité et de la probabilité donne le classement du risque. Par exemple, un risque auquel on associe une gravité élevée et une probabilité élevée est classé comme un « risque élevé », qui exige par conséquent la préparation d'une réponse propre à ce risque et d'un plan de circonstance détaillé. Un risque de faible gravité et de faible probabilité est classé comme un « risque faible », qui ne requiert aucune réponse officielle.

Habituellement, l'*analyse des risques et l'établissement de leur priorité* se fait lors d'un atelier d'évaluation des risques, auquel participent le maître d'ouvrage, le gestionnaire du projet et les membres clés de l'équipe du projet.

### Résultat

L'*analyse des risques et de l'établissement de leur priorité* aboutit aux connaissances requises pour prendre des décisions éclairées sur la manière de réagir à ces risques. L'identification des risques est un processus de haut en bas par l'intermédiaire duquel on veille à ce que les stratégies de gestion des risques restent conformes aux priorités du maître d'ouvrage.

Pour chaque réponse à un risque, il est important de désigner une personne qui aura la responsabilité de la mise en œuvre et du suivi continuel de ladite réponse.

# 7.2 Réponses aux risques

## Aperçu

Les trois principales manières de gérer les risques sont l'évitement, le transfert et l'acceptation :

1. L'évitement du risque consiste à éviter tout bonnement le risque. On évite le risque en ne prenant aucune mesure susceptible de le transformer en réalité. Par exemple, si l'utilisation de certains matériaux de construction à long délai de production ou de livraison risque de nuire à l'achèvement substantiel du projet avant le 31 mars 2011, une stratégie d'évitement du risque serait d'utiliser des matériaux plus faciles à obtenir.

2. Le transfert du risque est réalisé en transférant le risque à un tiers par l'intermédiaire d'un contrat. Par exemple, un contrat de construction transfère certains risques à l'entrepreneur.

3. L'acceptation du risque signifie que le maître d'ouvrage accepte de courir le risque en question, mais qu'il fait des réserves pour remédier à cette éventualité s'il y a lieu ou qu'il met au point une stratégie susceptible d'en atténuer la gravité ou la probabilité. La pratique chez certaines municipalités de prévoir des fonds de réserve pour les dépenses en immobilisations imprévues (p. ex. : dégravoiement, etc.) est un exemple de l'acceptation d'un risque, associée à la création de réserves pour cette éventualité. L'achat anticipé de matériaux à long délai d'approvisionnement est un exemple d'atténuation du risque de retard.

## Intrants

Voici les intrants du processus d'élaboration des réponses appropriées aux risques :

| | |
|---|---|
| **Identification des risques** | L'identification des risques permet d'établir un consensus sur la nature des risques avant de discuter des mesures à prendre à leur égard (*voir la section 7.1*) |
| **Analyse des risques et établissement de leur priorité** | Évaluation des risques et estimation de leur gravité et de leur probabilité (*voir la section 7.1*) |

## Outils et techniques

**Registre des risques**
L'outil le plus couramment utilisé pour documenter les réponses aux risques est un *registre des risques*, semblable à l'exemple ci-dessous :

| Élément du projet | Risques clés | Probabilité | Gravité | Classement | Réponse au risque | Responsable du risque |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Gestion et gouvernance du projet | Défaut d'achever le projet à temps | Moyenne (2) | Élevée (3) | 6 | Transfert du risque, par l'entremise d'un contrat de conception-construction | Gestionnaire de projet |
| Conformité à l'accord de contribution | | | | | | |
| Conception | | | | | | |
| Approvisionnement | | | | | | |
| Construction et mise en service | | | | | | |
| Réglementation | | | | | | |
| Communications | | | | | | |
| Transition opérationnelle | | | | | | |

La préparation de ce registre est le produit collaboratif de l'*atelier d'évaluation des risques* et de l'application de la matrice qui permet de classer les risques selon leur gravité et leur probabilité et d'établir les réponses appropriées aux divers risques. Pour chaque réponse à un risque, il est important de désigner une personne qui aura la responsabilité de la mise en œuvre et du suivi continuel de ladite réponse.

## Résultat

Le résultat de ce processus est la préparation d'un *registre des risques* précisant en détail les réponses à chaque risque identifié. Cela permet au maître d'ouvrage et au gestionnaire de projet de gérer les risques de manière proactive.

Les risques d'un projet varient au fil du cycle de vie du projet.

# 7.3 Surveillance et déclaration des risques

## Aperçu

Les risques d'un projet varient au fil du cycle de vie du projet. Il est important que les risques soient surveillés de près, que les nouveaux risques soient identifiés et que les réponses aux risques soient réévaluées pendant tout le cycle de vie du projet, et ce dans le cadre des activités permanentes de production de rapports quant à l'état du projet.

## Intrants

Voici les intrants du processus de *surveillance* et de déclaration *des risques* :

| | |
|---|---|
| **Registre des risques** | Relevé des risques et des stratégies approuvées pour répondre à ces risques (*voir la section 7.2*) |

## Outils et techniques

### Surveillance des risques

Une méthode efficace de surveillance des risques consiste à périodiquement passer en revue le *registre des risques*, mettre à jour les risques et les stratégies de réponse qui y figurent, et communiquer le registre aux principales personnes intéressées. Un exemple de *registre des risques* mis à jour figure ci-dessous.

| **ÉVÉNEMENT ASSOCIÉ AU RISQUE** (cause) | **IMPACT** (résultat) | **Probabilité** (faible/élevée) | **Impact** (faible/élevé) | **Classement du risque** (1-4) | **RÉPONSE AU RISQUE** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | **Réponse** (évitement, transfert, acceptation) | **Mesure d'atténuation ou de prévention du risque** | **Resp.** |
| **PRINCIPAUX RISQUES** (selon leur classement) | | | | | | | |
| • Lenteur des processus d'approbation internes de l'organisme (1) pour les services pédagogiques et (2) pour les services de soutien | • Retard de l'exécution dû aux délais d'approbation | Élevée | Élevé | 1 | **Acceptation** (atténuation) | • Communication régulière avec l'organisme de manière à tenir les parties intéressées au courant<br>• Incorporation du processus d'approbation à l'échéancier | Maître d'ouvrage |
| • Modification des plans de l'installation après leur approbation | • Recul des dates limites du projet<br>• Augmentation des coûts du projet | Faible | Élevé | 2 | **Évitement** | • Adoption d'une politique sur la gestion du changement et gestion rigoureuse | Maître d'ouvrage |
| • Soumission d'offres excédant le budget | • Non-disponibilité des montants requis pour défrayer les coûts excédentaires | Faible | Élevé | 2 | **Acceptation** (atténuation) | • Réduction de la portée ou de la qualité afin de respecter le budget | Gestionnaire de projet |
| • Non-achèvement substantiel des travaux de construction à la date prévue dans l'échéancier (31 mars 2011) | • Raccourcissement de la période d'aménagement et d'occupation<br>• Recul du début de l'exploitation | Faible | Élevé | 2 | **Acceptation** (atténuation) | • Exécution forcée des dispositions contractuelles relatives à l'achèvement substantiel<br>• Recours aux heures supplémentaires pour adhérer à la date d'achèvement convenue | Gestionnaire de projet |

## Résultat

La surveillance et la déclaration des risques sont une composante essentielle de la gestion des risques, laquelle garantit que l'équipe du projet restera informée de l'état des risques susceptibles de nuire à la réussite du projet et restera en mesure de les gérer de manière proactive.

Les risques d'un projet varient au fil du cycle de vie du projet.

# 7.3 Surveillance et déclaration des risques

## Aperçu

Les risques d'un projet varient au fil du cycle de vie du projet. Il est important que les risques soient surveillés de près, que les nouveaux risques soient identifiés et que les réponses aux risques soient réévaluées pendant tout le cycle de vie du projet, et ce dans le cadre des activités permanentes de production de rapports quant à l'état du projet.

## Intrants

Voici les intrants du processus de *surveillance* et de déclaration *des risques* :

| | |
|---|---|
| **Registre des risques** | Relevé des risques et des stratégies approuvées pour répondre à ces risques (*voir la section 7.2*) |

## Outils et techniques

### Surveillance des risques

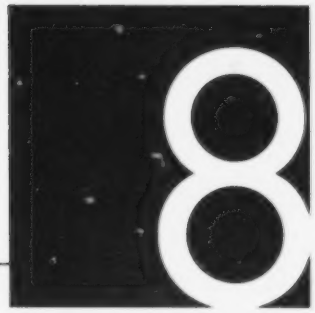
Une méthode efficace de surveillance des risques consiste à périodiquement passer en revue le *registre des risques*, mettre à jour les risques et les stratégies de réponse qui y figurent, et communiquer le registre aux principales personnes intéressées. Un exemple de *registre des risques* mis à jour figure ci-dessous.

| **ÉVÉNEMENT ASSOCIÉ AU RISQUE** (cause) | **IMPACT** (résultat) | **Probabilité** (faible/élevée) | **Impact** (faible/élevé) | **Classement du risque** (1-4) | **RÉPONSE AU RISQUE** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | **Réponse** (évitement, transfert, acceptation) | **Mesure d'atténuation ou de prévention du risque** | **Resp.** |
| **PRINCIPAUX RISQUES** (selon leur classement) | | | | | | | |
| • Lenteur des processus d'approbation internes de l'organisme (1) pour les services pédagogiques et (2) pour les services de soutien | • Retard de l'exécution dû aux délais d'approbation | Élevée | Élevé | 1 | **Acceptation** (atténuation) | • Communication régulière avec l'organisme de manière à tenir les parties intéressées au courant<br>• Incorporation du processus d'approbation à l'échéancier | Maître d'ouvrage |
| • Modification des plans de l'installation après leur approbation | • Recul des dates limites du projet<br>• Augmentation des coûts du projet | Faible | Élevé | 2 | **Évitement** | • Adoption d'une politique sur la gestion du changement et gestion rigoureuse | Maître d'ouvrage |
| • Soumission d'offres excédant le budget | • Non-disponibilité des montants requis pour défrayer les coûts excédentaires | Faible | Élevé | 2 | **Acceptation** (atténuation) | • Réduction de la portée ou de la qualité afin de respecter le budget | Gestionnaire de projet |
| • Non-achèvement substantiel des travaux de construction à la date prévue dans l'échéancier (31 mars 2011) | • Raccourcissement de la période d'aménagement et d'occupation<br>• Recul du début de l'exploitation | Faible | Élevé | 2 | **Acceptation** (atténuation) | • Exécution forcée des dispositions contractuelles relatives à l'achèvement substantiel<br>• Recours aux heures supplémentaires pour adhérer à la date d'achèvement convenue | Gestionnaire de projet |

## Résultat

La surveillance et la déclaration des risques sont une composante essentielle de la gestion des risques, laquelle garantit que l'équipe du projet restera informée de l'état des risques susceptibles de nuire à la réussite du projet et restera en mesure de les gérer de manière proactive.

# INFORMATION ET ENGAGEMENT ACTIFS DES PARTIES INTÉRESSÉES



## Questions du contrôle de santé abordées dans ce chapitre

✔ Avez-vous une liste complète des consultations de collectivités, des approbations, des autorisations et des permis nécessaires pour réaliser le projet? (Ex. : approbations environnementales, permis de construire, permis d'exploitation)

## Contenu du chapitre


8.1 Engagement et gestion des parties intéressées
8.2 Gestion des communications
8.3 Gestion des dossiers
8.4 Système d'information sur le projet
8.5 Gestion des approbations réglementaires
8.6 Consultation des groupes autochtones

Bien que certaines parties intéressées n'aient pas nécessairement d'intérêt financier direct dans le projet (p. ex. : Premières nations), elles doivent être identifiées, car elles peuvent avoir une influence importante sur le processus, l'échéancier et les coûts.

# 8.1 Engagement et gestion des parties intéressées

## Aperçu

L'engagement et la gestion des parties intéressées constituent un processus de communication et de collaboration avec les parties intéressées (internes autant qu'externes) qui vise à satisfaire à leurs besoins et à répondre aux questions à mesure qu'elles sont soulevées. L'engagement des parties intéressées et la gestion active de leurs attentes ont plusieurs conséquences : augmenter la probabilité que le projet atteindra ses buts et ses objectifs, limiter les interruptions dues à des parties intéressées insatisfaites et augmenter la probabilité que le projet sera accepté par les utilisateurs et d'autres.

## Intrants

Voici de bonnes sources pour identifier les parties intéressées au projet et leurs intérêts respectifs :

| | |
|---|---|
| **Charte du projet** | Énoncé des objectifs globaux du projet et des dates limites associées aux principaux engagements (*voir la section 2.1*) |
| **Organigramme du projet** | Description de la structure organisationnelle de l'équipe du projet (à l'intérieure et à l'extérieur de l'équipe du client), des principaux axes hiérarchiques d'information et de coordination (*voir la section 3.1*) |
| **Plan d'approvisionnement** | Définition du type de contrat et de la démarche générale en matière d'approvisionnement en services et en équipements (*voir la section 6.3*) |
| **Autorités de règlementation** | Validation des processus réglementaires applicables au projet et des autorités de réglementation devant être consultées (examens, approbations, permis, etc.) |
| **Accord de contribution** | Relevé des exigences particulières en matière de consultation des parties intéressées (*voir la partie C*) |

## Outils et techniques

**Registre des parties intéressées**

Les parties intéressées au projet sont les personnes et les organismes – comme les preneurs de décisions, les utilisateurs, le maître d'ouvrage, les membres de la communauté, les autorités compétentes, les organismes gouvernementaux et les groupes d'intérêt – qui participent activement au projet ou dont les intérêts peuvent être touchés, positivement ou négativement, par l'exécution ou l'achèvement du projet. Bien que certaines parties intéressées n'aient pas nécessairement d'intérêt financier direct dans le projet (p. ex. : les organismes de réglementation, les propriétaires voisins, etc.), elles doivent être identifiées, car elles peuvent avoir une influence importante sur le processus, l'échéancier et les coûts.

Un *registre des parties intéressées* est un moyen simple d'organiser toutes les parties intéressées identifiées. Le gestionnaire de projet doit analyser l'intérêt et l'influence que chaque partie intéressée pourrait avoir sur le résultat du projet et identifier les impacts potentiels.

Les utilisateurs de l'infrastructure visée par le projet doivent être considérés comme des parties intéressées spéciales. Il faudra leur offrir des occasions fort structurées de donner leur suggestions pendant la durée entière du processus de planification et de conception.

Voici un exemple de *registre des parties intéressées* :

| Partie intéressée | Intérêt(s) dans le projet | Évaluation de l'impact | Stratégies potentielles pour obtenir le support de la partie ou diminuer les obstacles |
|---|---|---|---|
| | | | |
| | | | |

La préparation d'un *registre des parties intéressées* se fait par l'intermédiaire d'une réunion des parties intéressées, à laquelle participent le maître d'ouvrage, le gestionnaire de projet et les principaux membres de l'équipe.

Certaines parties intéressées doivent simplement être surveillées, ce qui exige un effort minime. D'autres, comme les groupes d'intérêt communautaires ou les propriétaires de terrains avoisinants, peuvent requérir un engagement plus actif pendant la durée entière du projet. Pour promouvoir la réussite du projet, les stratégies d'engagement doivent inclure l'adoption d'une démarche proactive concernant :

- les journées portes ouvertes communautaires;
- les réunions de concertation du conseil municipal ou des organismes de réglementation;
- les sites Web et l'intranet du projet.

## Résultat

Un processus fructueux d'engagement et de gestion des parties intéressées au projet contribue à l'adoption d'une démarche plus proactive à l'égard de la gestion du projet. Ordinairement, des activités supplémentaires doivent être ajoutées à l'*échéancier du projet* en réponse à l'identification des stratégies appropriées d'engagement des parties intéressées. Les risques identifiés doivent être documentés et gérés dans le cadre des *activités de surveillance et de déclaration des risques* du projet (*voir la discussion à la section 7.3*).

Le *plan de communication* du projet (voir à la section 8.2) doit être mis à jour au besoin conformément aux stratégies d'engagement et de gestion des parties intéressées identifiées.

Souvent, les échecs peuvent être attribués, en partie, à la détérioration des communications. La communication au niveau approprié et avec les personnes appropriées est l'une des clés de voûte de la gestion efficace d'un projet.

# 8.2 Gestion des communications

## Aperçu

Une bonne conduite des communications est l'une des manières les plus efficaces de promouvoir la réussite d'un projet. Souvent, les échecs peuvent être attribués, en partie, à la détérioration des communications. La communication au niveau approprié et avec les personnes appropriées est l'une des clés de voûte de la gestion efficace d'un projet.

Une gestion efficace des communications crée des ponts entre les diverses parties intéressées qui participent au projet, et leur donne accès aux renseignements dont elles ont besoin pour exercer leurs rôles ou contribuer à la gestion des attentes.

## Intrants

Le *registre des parties intéressées* est un intrant primaire de l'élaboration d'un plan de communication. Le registre des parties intéressées identifie les principales parties intéressées dont le *plan de communication* doit tenir compte. Les plans d'engagement des parties intéressées forment souvent une partie intégrante du plan global de communication. Les intrants comprennent les éléments suivants :

| | |
|---|---|
| **Échéancier du projet** | Définition des dates limites globales et des activités du projet (voir la section 5.4) |
| **Registre des parties intéressées** | Relevé de toutes les parties intéressées clés et des stratégies adoptées pour gérer leur participation au projet et leur interaction avec le projet (voir la section 8.1) |
| **Politiques ministérielles** | Identification des obligations en matière de communication, y compris les limites particulières en matière de confidentialité et la coordination relativement à l'application de la Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée |
| **Accord de contribution** | Définition d'obligations particulières en matière de communication (voir la partie C) |

## Outils et techniques

**Plan de communication**
Lors de l'élaboration d'un *plan de communication*, on doit envisager la participation de personnes extérieures à l'équipe de gestion du projet qui ont une expertise particulière en communication.

Le *plan de communication* peut être officiel ou informel, détaillé ou général, selon les besoins du projet; il doit répondre aux exigences de l'accord de contribution. Pour chaque partie intéressée clé, le plan de communication doit préciser les éléments suivants :

- Les besoins de la partie en matière de renseignements;
- Les moments et la fréquence des besoins d'information;
- La manière de partager les renseignements et la personne responsable.

Les méthodes de communication peuvent habituellement être classées selon trois catégories :

1. **Communication interactive**
   Cette forme de communication exige une interaction entre deux parties ou plus. C'est la forme la plus directe. (Ex. : réunions, séances de discussion ouverte, vidéoconférences et entretiens téléphoniques.)

2. **Communication selon le modèle « pousser »**
   Communications écrites transmises à des destinataires donnés, selon les besoins (Ex. : lettres, télécopies, bulletins, communiqués de presse, courriels, etc.)

3. **Communication selon le modèle « tirer »**
   Cette méthode est ordinairement utilisée pour informer des auditoires importants ou transmettre de gros volumes de renseignements lorsque l'accès est au gré du destinataire. (Ex. : sites d'intranet, base de connaissances, etc.)

Le contenu d'un *plan de communication* représentatif est illustré ci-dessous :

**Contenu d'un plan de communication**

- Les ressources réservées aux activités de communication, y compris le temps et le budget;
- Les exigences des parties intéressées en matière de communication;
- Les renseignements à communiquer, y compris la langue, le format, le contenu et le niveau de détail;
- Les raisons de partager les renseignements en question;
- Le calendrier et la fréquence de transmission des renseignements;
- La personne responsable de la communication des renseignements;
- La personne responsable de l'autorisation de la transmission des renseignements confidentiels;
- La personne ou les groupes qui recevront les renseignements;
- Les méthodes ou les technologies qui seront utilisées pour transmettre les renseignements;
- Le processus d'escalade à suivre lorsque les questions ne peuvent pas être réglées;
- La méthode utilisée pour mettre à jour et raffiner le plan de communication à mesure que le projet avance et évolue;
- Les exigences en matière de communication imposées par certaines lois, certains règlements ou certaines politiques organisationnelles;
- Un glossaire des termes courants;
- La définition des objectifs en matière de communication;
- La définition des besoins en matière de veille médiatique;
- Un aperçu des points vulnérables en matière de communication.

## Résultat

Une bonne gestion des communications est essentielle pendant tout le cycle de vie d'un projet afin d'en garantir la réussite. Cela requiert l'attribution des ressources et des fonds qui conviennent dans le budget du projet.

On doit ajouter les activités de communication prévues dans le plan de communication à l'*échéancier du projet* afin de garantir que les activités de communication auront lieu aux moments les plus appropriés du projet. De fait, les tactiques de communication font souvent partie intégrante des stratégies d'atténuation des risques soulevés par diverses parties intéressées.

# 8.3 Gestion des dossiers

Un système de gestion des dossiers doit être mis au point conformément aux obligations imposées par l'accord de contribution et aux besoins particuliers du projet.

## Aperçu

La gestion des dossiers vise à gérer et à contrôler la distribution et le stockage des documents relatifs au projet (correspondances, plans, cahiers des charges, rapports et autres) parmi les consultants, les entrepreneurs, le maître d'ouvrage et les parties intéressées. Les politiques et les procédures de contrôle des documents en place pour le projet doivent considérer les documents électroniques autant que les documents imprimés.

## Intrants

Les intrants de la gestion des dossiers comprennent les éléments suivants :

| | |
|---|---|
| **Politique de gestion des dossiers** | Énoncé des politiques du maître d'ouvrage en matière de gestion des dossiers |
| **Accord de contribution** | Stipulation des obligations imposées par l'accord de contribution quant à la gestion des dossiers (*voir la partie C*) |

## Outils et techniques

### Système de gestion des dossiers

Un *système de gestion des dossiers* doit être mis au point conformément aux obligations imposées par l'accord de contribution et aux besoins particuliers du projet.

Le *système de gestion des dossiers* doit permettre au maître d'ouvrage et à l'équipe du projet d'effectuer efficacement les tâches suivantes :

- Retracer la réception et la distribution d'un document, y compris ses versions antérieures;
- Identifier les renseignements concernant la situation actuelle;
- Retracer les renseignements essentiels au processus de prise de décisions;
- Assurer la création d'un système exhaustif et structuré de dossiers et d'archives à propos du projet, et mettre celui-ci à la disposition de l'équipe de gestion du projet pendant toute la durée du projet;
- Faciliter l'accès aux renseignements appropriés et aux pièces justificatives à des fins de vérification.

## Résultat

Un *système de gestion des dossiers* convenablement conçu et mis en œuvre dès le début du projet et maintenu pendant toute la durée du projet facilitera l'accès et l'obtention des renseignements requis à des fins de gestion et de vérification.

L'information sur le projet est une obligation fondamentale pour recevoir le financement prévu dans l'accord de contribution.

# 8.4 Système d'information sur le projet

## Aperçu

L'information sur le projet ne consiste pas tout simplement à créer des traces documentaires. Elle vise à permettre la prise de décisions éclairées par le maître d'ouvrage et le gestionnaire de projet.

L'information sur le projet comprend la préparation et le partage d'informations sur le rendement, comme les rapports de situation, ainsi que les mesures et les prévisions quant à l'état d'avancement. Le rendement est mesuré relativement aux objectifs de référence approuvés (Ex. : budget, portée, échéancier de référence). La production de rapports de rendement périodiques (ordinairement mensuels) est d'ordinaire une obligation contractuelle imposée par les ministères qui financent le projet, mais elle sert également d'outil de communication et de contrôle à la direction, et de système d'alerte rapide permettant d'éviter des problèmes.

L'information sur le projet est une obligation fondamentale pour recevoir le financement prévu dans l'accord de contribution.

## Intrants

L'équipe de gestion du projet doit établir un processus normalisé de production de rapports de rendement mensuels, basés sur des renseignements provenant de diverses sources. Les intrants courants comprennent les éléments suivants :
Pour chacun des sujets susmentionnés, le gestionnaire de projet doit effectuer une analyse de la situation, des questions et des risques, laquelle servira d'intrant pour la préparation du rapport.

| | |
|---|---|
| **Gestion de la portée** | Renseignements sur l'état d'avancement des modifications de la portée du projet, envisagées ou approuvées (voir le chapitre 4) |
| **Contrôle des coûts** | Renseignements sur la gestion des coûts provenant du système de contrôle des coûts, y compris les mises à jour concernant les coûts engagés, le coût d'achèvement prévu, l'état des réserves pour éventualités et un résumé des modifications (voir la section 5.2) |
| **Contrôle de l'échéancier** | Renseignements sur l'état de l'échéancier provenant du système de contrôle de l'échéancier, y compris la comparaison entre les prévisions quant à l'échéancier et l'échéancier de référence (voir la section 5.4) |
| **Surveillance et déclaration des risques** | Identification des changements relatifs aux principaux risques susceptibles de nuire au projet, y compris tout changement de leur état ou de leurs conséquences potentielles (voir la section 7.3) |
| **Rapports antérieurs du projet** | Relevé des mesures de suivi identifiées auparavant et de leur état actuel |
| **Accord de contribution** | Énoncé des obligations particulières en matière d'information (voir la partie C) |

## Outils et techniques

### Rapport de situation du projet

Un *rapport de situation* efficace, utile à la direction, présente les renseignements critiques sur une ou deux pages au maximum, de manière à résumer la situation actuelle, ainsi que les questions et les risques pouvant nuire à la réussite du projet.

Un *rapport de situation* efficace, utile à la direction, présente les renseignements critiques sur une ou deux pages au maximum, de manière à résumer la situation actuelle, ainsi que les questions et les risques pouvant nuire à la réussite du projet.

La définition d'un format et d'un calendrier standard pour la production des rapports (ordinairement une fois par mois) aide les parties à se concerter et le maître d'ouvrage à prendre des décisions éclairées.

Voici un exemple du « tableau de bord » d'un *rapport de situation* du projet :

| État | Élément | Enjeu et risques |
|---|---|---|
| V | Gouvernance | Gouvernance et parrainage appropriés désormais établis. |
| J | Gestion de la portée | Le nombre de changements de portée envisagés risque de provoquer un dépassement de budget. |
| J | Gestion des coûts | Pressions budgétaires en raison des changements de portée envisagés. |
| R | Gestion de l'échéancier | Les retards de construction risquent de nuire à l'achèvement substantiel du projet à la date fixée. Mesures correctives adoptées. |
| V | Ressources du projet | Aucun problème important. |
| J | Gestion du risque | Les retards par rapport à l'échéancier et la dérive des objectifs risquent de nuire à l'atteinte des objectifs de rendement. |
| V | Engagement des parties intéressées | L'engagement actif des parties intéressées est en cours. |
| V | Préparation opérationnelle | La planification opérationnelle est en cours. |

Source : Stantec Consulting and Project Control Group

Des outils plus complexes (courbes en S, rapports de valeur acquise, etc.) sont souvent utilisés dans le cadre de projets complexes, mais ils peuvent être peu appropriés à bon nombre de projets qui sont financés par le programme de relance.

## Résultat

La production périodique de rapports sur l'état et le rendement d'un projet donne au maître d'ouvrage une idée claire de la situation du projet, des domaines qui soulèvent des inquiétudes et des mesures à prendre.

## Outils et techniques

### Rapport de situation du projet

Un *rapport de situation* efficace, utile à la direction, présente les renseignements critiques sur une ou deux pages au maximum, de manière à résumer la situation actuelle, ainsi que les questions et les risques pouvant nuire à la réussite du projet.

Un rapport de situation efficace, utile à la direction, présente les renseignements critiques sur une ou deux pages au maximum, de manière à résumer la situation actuelle, ainsi que les questions et les risques pouvant nuire à la réussite du projet.

La définition d'un format et d'un calendrier standard pour la production des rapports (ordinairement une fois par mois) aide les parties à se concerter et le maître d'ouvrage à prendre des décisions éclairées.

Voici un exemple du « tableau de bord » d'un *rapport de situation* du projet :

| État | Élément | Enjeu et risques |
|---|---|---|
| V | Gouvernance | |
| J | Gestion de la portée | |
| J | Gestion des coûts | |
| R | Gestion de l'échéancier | |
| V | Ressources du projet | |
| J | Gestion du risque | |
| V | Engagement des parties intéressées | |
| V | Préparation opérationnelle | |

Source : Stantec Consulting and Project Control Group

Des outils plus complexes (courbes en S, rapports de valeur accrue, etc.) sont souvent utilisés dans le cadre de projets complexes, mais ils peuvent être peu appropriés à bon nombre de projets qui sont financés par le programme de relance.

## Résultat

La production périodique de rapports sur l'état et le rendement d'un projet donne au maître d'ouvrage une idée claire de la situation du projet, des domaines qui soulèvent des inquiétudes et des mesures à prendre.

Inviter directement les autorités de réglementation à faire des suggestions quant aux étapes du processus et à leur durée est essentiel pour réduire les risques.

# 8.5 Gestion des approbations réglementaires

## Aperçu

Les projets d'infrastructure sont assujettis à des approbations réglementaires, qui vont du simple permis de construire jusqu'à une étude d'impact sur l'environnement, beaucoup plus complexe.

Il est essentiel d'identifier les approbations réglementaires dès le lancement du projet et de les incorporer à l'*échéancier du projet*.

L'état de chaque approbation doit être connu et déclaré à intervalles réguliers.

## Intrants

Voici les intrants requis pour identifier toutes les approbations réglementaires :

| | |
|---|---|
| **Liste des autorités de réglementation** | Liste de contrôle permettant d'identifier les approbations requises |
| **Registre des parties intéressées** | Relevé des principales parties intéressées au projet et des stratégies adoptées pour gérer leur participation au projet et leur interaction avec celui-ci (voir la section 8.1) |

**Liste représentative des autorités de réglementation :**

- Services d'urbanisme (Ex. : régions, comtés, cantons, villes et villages);
- Services de protection du patrimoine;
- Services de protection de la nature;
- Organismes de réglementation fédéraux (Ex. : ministère des Pêches et des Océans, Transports Canada);
- Ministères fédéraux concernés (Ex. : ministère des Affaires indiennes et du Nord, Environnement Canada);
- Services publics fédéraux (Ex. : TransCanada Pipelines);
- Chemins de fer fédéraux;
- Organismes de réglementation provinciaux (Ex. : ministère de l'Environnement, ministère des Richesses naturelles);
- Organismes provinciaux concernés (Ex. : Commission des affaires municipales de l'Ontario);
- Services publics provinciaux;
- Chemins de fer provinciaux;
- Services chargés d'accorder les licences (y compris ceux qui régissent l'exploitation actuelle associée à l'infrastructure).

## Outils et techniques

**Matrice des approbations réglementaires**

Une fois que l'on a identifié les approbations réglementaires auxquelles le projet est assujetti, il est essentiel de bien comprendre et de bien gérer ces exigences. La création d'une matrice des autorités de réglementation fondée sur les renseignements est un outil de gestion essentiel :

- Liste des autorités de réglementation probables;
- Autorité de chacune sur le projet;
- Exigences de chacune relativement aux demandes;
- Nature et durée prévue de leur processus d'approbation.

Il faut évaluer l'état de chaque processus d'approbation à intervalles réguliers et le gérer de près.

Étant donné l'incertitude qui entoure à l'obtention des approbations réglementaires, l'équipe de gestion du projet doit incorporer à l'*échéancier du projet* des étapes individuelles pour la préparation des demandes, leur examen et leur approbation par les autorités compétentes, en faisant des hypothèses raisonnables, et non pas optimistes, relativement à leur durée. Inviter directement les autorités de réglementation à faire des suggestions quant aux étapes du processus et à leur durée est essentiel pour réduire les risques.

Les autres méthodes que l'on peut employer pour gérer les risques associés aux approbations réglementaires comprennent notamment :

- Le transfert de l'obligation d'obtenir une approbation, une licence ou un permis à un tiers, comme l'entrepreneur, dans le cadre de ses obligations contractuelles;
- Le déclenchement du processus dans les plus brefs délais possibles pour supprimer le processus d'approbation du chemin critique du projet;
- L'adoption de mesures proactives auprès des autorités compétentes visant à faciliter le processus d'approbation (Ex. : séances de familiarisation avant le dépôt de la demande, présentations concernant la demande d'approbation et suivi).

Le *budget du projet* doit également prévoir les coûts afférents à l'obtention de conseils en matière de réglementation et les frais de demande.

Les équipes de projet doivent chercher activement à consulter les autorités de réglementation avant le dépôt officiel de toute demande, afin d'éviter les retards liés à la révision des demandes. Les demandes officielles d'approbation réglementaire doivent être déposées tôt dans le calendrier du projet, afin de donner à l'équipe l'occasion de répondre aux questions qui peuvent être soulevées lors de leur traitement sans nuire à l'*échéancier du projet*.

## Résultat

L'identification, la planification et la gestion des approbations réglementaires au sein du plan de projet sont essentielles à la gestion des risques liés à l'obtention en temps utile des approbations. Cela est particulièrement critique dans le cas des approbations qui comportent un processus public. Le *budget du projet* et l'*échéancier du projet* doivent être établis en tenant compte des coûts et des étapes à suivre, respectivement, pour l'obtention de toutes les approbations réglementaires afférentes à la construction et à l'exploitation.

# 8.6 Consultation des groupes autochtones

Le protocole de consultation des groupes autochtones stipule toutes les consultations que le maître d'ouvrage doit, le cas échéant, tenir auprès des groupes autochtones afin de permettre à la Couronne de remplir ses obligations.

## Aperçu

Il est possible qu'un projet ait des répercussions à l'égard des droits constitutionnels de communautés des Premières nations et des Métis. La Couronne peut alors avoir l'obligation de consulter les communautés concernées. Par consultation des groupes autochtones, on entend le processus qui consiste à consulter les communautés autochtones tel que cela est requis, à collaborer avec elles pour aborder les préoccupations soulevées et à faire les accommodements requis le cas échéant.

Les dispositions du protocole de consultation des groupes autochtones inclus dans un accord de contribution peuvent contraindre le maître d'ouvrage à organiser des consultations de la Couronne auprès des groupes autochtones. Ce protocole peut également obliger le maître d'ouvrage à communiquer avec la province d'Ontario advenant qu'un groupe autochtone entre en communication avec lui ou que des biens archéologiques autochtones soient découverts sur le site du projet.

## Intrants

| | |
|---|---|
| **Accord de contribution (Section du protocole de consultation des groupes autochtones)** | Énoncé des obligations de consultation de la Couronne que le maître d'ouvrage doit remplir (*voir la section C*) |
| **Province d'Ontario** | Communication, au maître d'ouvrage, de la liste des communautés autochtones devant être consultées et des endroits où ces consultations devront se tenir. D'autres communautés autochtones peuvent être ajoutées à la liste fournie au maître d'ouvrage par la province d'Ontario si des intérêts autochtones supplémentaires sont découverts ultérieurement par la province ou comme suite à la découverte de biens archéologiques. En outre, les communautés autochtones peuvent se présenter au maître d'ouvrage. |

## Outils et techniques

La planification du projet doit prévoir la tenue de toutes les consultations requises par le protocole de consultation des groupes autochtones.

Un maître d'ouvrage municipal doit envisager la possibilité que le fait même d'entreprendre un projet engendre une obligation de consulter. Les consultations que le maître d'ouvrage municipal pourrait avoir à tenir en vertu du protocole de consultation des groupes autochtones peuvent satisfaire à l'obligation de consulter, mais il se peut aussi que des consultations supplémentaires soient nécessaires.

Un maître d'ouvrage peut également envisager l'à-propos d'engager les communautés autochtones à participer au projet en qualité de parties intéressées. Par engagement des groupes autochtones, on entend des discussions avec les communautés autochtones qui ne sont pas obligatoires en vertu du protocole de consultation des groupes autochtones.

La constitution d'un registre des communautés autochtones est une façon simple d'organiser toutes les communautés autochtones que l'on a identifiées. Le gestionnaire de projet doit analyser les intérêts et les préoccupations de chaque groupe autochtone; il doit déterminer les répercussions possibles du projet sur chacun et établir au besoin les mesures d'accommodement susceptibles de répondre à ces intérêts. Le maintien d'un registre aidera le maître d'ouvrage à remplir les obligations que lui impose le protocole de consultation des groupes autochtones.

Les stratégies à suivre et les exigences à remplir en matière de consultation des groupes autochtones sont énoncées dans le protocole de consultation des groupes autochtones.

## Résultat

En tenant des consultations réussies auprès des groupes autochtones, l'Ontario s'assure de remplir toutes ses obligations de consulter et veille au maintien de l'intégrité de la Couronne.

# ÉTAT DE PRÉPARATION OPÉRATIONNELLE

## Question du contrôle de santé abordée dans ce chapitre

✔ Avez-vous un plan pour exploiter votre ouvrage lorsqu'il sera prêt?

## Contenu du chapitre


9.1 Transfert et clôture du projet
9.2 Plan de préparation opérationnelle

Les activités de transfert et de clôture doivent être identifiées dès le début de la planification du projet, afin de veiller à ce que des ressources adéquates soient attribuées à ce processus.

# 9.1 Transfert et clôture du projet

## Aperçu

Le processus de transfert et de clôture du projet est souvent négligé, même si cela peut mener au syndrome du « projet qui n'en finit plus ». Les activités de transfert et de clôture doivent donc être identifiées dès le début de la planification du projet, afin de veiller à ce que des ressources adéquates soient attribuées à ce processus.

## Intrants

Le processus de transfert et de clôture du projet requiert les intrants suivants :

| | |
|---|---|
| **Énoncé de la portée du projet approuvé par le maître d'ouvrage** | Définition de base du projet, permettant de comprendre ce qu'il comprend et de quelle manière on envisage de l'exploiter (*voir la section 2.2*) |
| **Échéancier du projet** | L'échéancier indique de manière précise le début et la fin des activités de mise en service (*voir la section 5.4*) |
| **Contrats** | Définition des obligations contractuelles en matière de clôture du projet |
| **Accord de contribution** | Définition des obligations relatives à la clôture du projet (*voir la partie C*) |

## Outils et techniques

**Processus typique de transfert et de clôture**
Il existe cinq *processus typiques de transfert et de clôture de projet* permettant de veiller à ce que l'ouvrage concerné soit prêt à être exploité une fois achevé :

1. **Clôture contractuelle**
   La clôture contractuelle comporte :
   a) La clôture de tous les contrats par l'examen desdits contrats et l'exercice de la diligence requise pour s'assurer que toutes les obligations du maître d'ouvrage ont été exécutées, que toutes les parties auxdits contrats ont exécuté leurs obligations et qu'il ne reste aucune question à régler;
   b) Le règlement des revendications, soit le règlement des litiges en souffrance entre le maître d'ouvrage et les parties engagées à forfait;
   c) La confirmation que toute les garanties afférentes aux travaux et aux équipements sont en place.

2. **Clôture financière**
   La clôture financière inclut l'émission du *rapport final* prévu par l'accord de contribution et l'encaissement de toute retenue, le cas échéant.

3. **Clôture des fonctions du personnel de projet**
   La clôture du personnel du projet signifie la cessation des fonctions de tout le personnel temporaire ou engagé à forfait et des consultants qui ont participé au projet.

4. **Clôture administrative**
   La clôture administrative signifie le rassemblement et l'archivage de toute la documentation du projet.

5. **Transfert opérationnel**
   Le transfert des actifs au personnel d'exploitation suppose ordinairement :
   a) La vérification que le projet a atteint les objectifs voulus et que les systèmes et les équipements de l'installation fonctionnent conformément aux cahiers des charges et aux intentions du concept avant leur mise en service;
   b) Le transfert de la documentation, y compris :
      i) Les rapports d'inspection, d'essais et de mise en service pour tous les systèmes de l'installation, en veillant à ce qu'ils satisfassent aux exigences en matière de performances;
      ii) La production de manuels d'utilisation et de maintenance complets et unifiés;
   c) La formation du personnel chargé de l'exploitation et de la maintenance, et leur familiarisation avec les systèmes de l'installation.

Un *processus de transfert et de clôture du projet* convenablement mené permet de clore les obligations contractuelles et financières conformément aux dispositions de l'accord de contribution.

## Résultat

Un *processus de transfert et de clôture du projet* convenablement mené permet de clore les obligations contractuelles et financières conformément aux dispositions de l'accord de contribution.

La planification de la transition opérationnelle a pour objet bien plus qu'un simple déplacement. Elle inclut la planification de la transition et du démarrage de tous les services nécessaires à l'exploitation de la nouvelle infrastructure.

# 9.2 Plan de préparation opérationnelle

## Aperçu

Pour le public, la réussite d'un projet ne se borne pas à achever les infrastructures en temps utile. Il faut également que les services d'exploitation de la nouvelle infrastructure soient prêts à répondre aux besoins du public.

Les projets d'infrastructure et d'installation entraînent souvent la création de nouvelles exigences opérationnelles ou la modifications des exigences existantes une fois leur construction achevée. Il est essentiel que les maîtres d'ouvrage comprennent la nature du changement entre l'état opérationnel actuel et l'état opérationnel futur, et qu'ils veillent à ce qu'un plan de préparation opérationnelle soit mis en place pour gérer la transition.

## Intrants

L'élaboration d'un plan de préparation opérationnelle requiert les intrants suivants :

| | |
|---|---|
| **Charte du projet** | Vision de l'état futur, y compris les attentes et les objectifs opérationnels quant à la nouvelle infrastructure (*voir la section 2.1*) |
| **Budget d'exploitation prévu** | Aperçu des attentes opérationnelles à l'égard de la nouvelle infrastructure, ainsi que des contraintes financières qui existeront (il faut les comprendre pour bien saisir l'écart entre les opérations actuelles et les opérations futures, soit ce qui détermine les travaux de transition à accomplir) |
| **Échéancier du projet** | Relevé des principales dates limites de livraison de l'installation ou de l'installation, et des points de coordination importants pour la planification de la transition opérationnelle (*voir la section 5.4*) |
| **Approbations réglementaires** | Exigences relatives à l'obtention des licences, des permis et des certificats requis pour mettre en service et exploiter la nouvelle infrastructure (*voir la section 8.5*) |
| **Personnel d'exploitation** | Le personnel d'exploitation contribue à la planification et à l'exécution des activités de transition opérationnelle |
| **Accord de contribution** | Dispositions (relatives au transfert et à l'exploitation de l'infrastructure) qui prévoient, en partie, de quelles manières la nouvelle infrastructure sera utilisée, entretenue et exploitée après son achèvement substantiel (*voir la partie C*) |

## Outils et techniques

**Liste des produits à livrer pour la transition opérationnelle**
Tout comme pour le volet des immobilisations du projet, la portée des travaux associés au volet de la transition opérationnelle peut être représentée sur un tableau, où chaque produit à livrer est attribué à un responsable.

La planification de la transition opérationnelle a pour objet bien plus qu'un simple déplacement. Elle inclut la planification de la transition et du démarrage de tous les services nécessaires à l'exploitation de la nouvelle infrastructure.

L'équipe de gestion du projet doit consulter le personnel d'exploitation, qui est le mieux placé pour comprendre la nature des travaux de transition, lors de l'établissement de la liste des produits à livrer et de l'élaboration de l'échéancier qui s'y rapporte.

Voici une *liste* typique *des produits à livrer* pour la transition opérationnelle :

**Produits à livrer pour la transition opérationnelle**

- Plans financiers et budgets d'exploitation révisés;
- Nouveaux modèles d'exploitation, et nouvelles pratiques commerciales, politiques et procédures;
- Approvisionnement, installation et mise en service des technologies de l'information;
- Approvisionnement, installation et mise en service du mobilier et des équipements;
- Nouveaux systèmes logiciels d'exploitation, y compris leur intégration avec les anciens systèmes;
- Stratégie de recrutement et embauche de personnel; nouveaux postes; politiques révisées en matière de ressources humaines;
- Orientation et formation du personnel;
- Contrats d'exploitation, contrats de maintenance et accords sur les niveaux de service;
- Relations de travail et conventions collectives;
- Communications internes et externes et cérémonies d'ouverture;
- Publicité et valorisation de la marque;
- Gestion du changement et soutien du personnel;
- Évaluation après emménagement.

Les travaux de transition opérationnelle peuvent être planifiés et gérés en se servant des mêmes outils et techniques de gestion de projet que le volet des immobilisations du projet.

### Plan de transition opérationnelle

Les travaux de transition opérationnelle peuvent être planifiés et gérés en se servant des mêmes outils et techniques de gestion de projet que le volet des immobilisations du projet. Les travaux de transition opérationnelle exigent une attribution claire des responsabilités et une structure de gouvernance. Ils doivent être confiés à du personnel qualifié, en nombres suffisants, auquel on aura donné les pouvoirs nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.

C'est par l'intermédiaire d'une collaboration étroite avec les chefs désignés du personnel d'exploitation que l'équipe de gestion du projet s'assurera que le plan de transition opérationnelle reflète les principaux produits à livrer, l'échéancier, le budget, les risques et les attentes des parties intéressées. L'état d'avancement des travaux de préparation opérationnelle doit être surveillé et rapporté de la même manière que les autres volets du projet.

### Vision claire du jour d'ouverture

Il est important de définir clairement ce à quoi ressemblera le jour d'ouverture (c'est-à-dire le premier jour d'exploitation) sur le plan opérationnel, de manière à ce que l'équipe du projet vise un objectif commun. Il arrive souvent que le niveau de service, certains systèmes, voire certaines parties de l'infrastructure, ne sont pas entièrement opérationnels le jour d'ouverture, pour divers motifs (Ex. : la piscine n'est pas disponible le premier jour d'ouverture d'un nouveau centre communautaire). Un simple tableau indiquant les éléments qui seront disponibles et ceux qui ne le seront pas le premier jour, dans divers secteurs (infrastructure à proprement parler, services offerts, systèmes techniques, personnel, équipement, accès, etc.) contribuera à stimuler la coopération entre tous les acteurs.

La communication, au préalable, d'une *vision claire du premier jour* à toutes les parties intéressées contribuera à gérer leurs attentes et à garantir qu'une journée d'ouverture réussie ne sera pas ternie par des quiproquos.

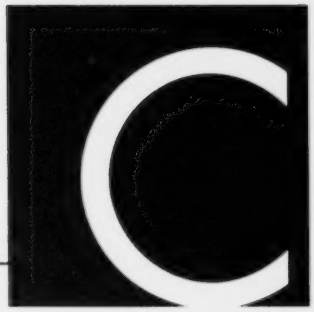
## Résultat

La planification exhaustive de la transition opérationnelle incorpore les préparatifs opérationnels à la démarche globale de gestion du projet, et prépare une transition sans failles vers l'exploitation de la nouvelle structure tout en veillant à satisfaire aux attentes des parties intéressées.

# OBLIGATIONS AFFÉRENTES À L'ACCORD DE CONTRIBUTION

C

# APERÇU DES ACCORDS DE CONTRIBUTION



Le tableau suivant offre un aperçu pratique des dispositions communes à l'ensemble des nombreuses formes que prennent les accords de contribution du gouvernement de l'Ontario préparés dans le cadre du programme d'aide financière à la relance du gouvernement fédéral. Chaque bénéficiaire de l'aide financière doit s'adresser à des avocats et à experts-conseils pour prendre conseil relativement aux dispositions particulières de son accord de contribution.

Cette section du guide ne s'applique qu'à certains types d'accords de contribution, car elle diffère de la structure des accords en matière d'habitation.

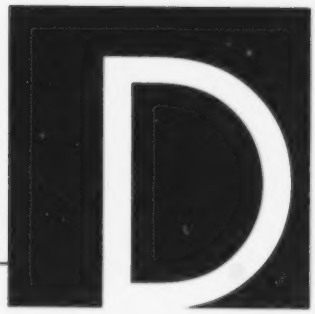
| Titre typique de la section | Dispositions typiques |
|---|---|
| Pages d'accompagnement à signer | Indication du ministère en jeu, du nom de la société bénéficiaire. Date de l'accord et signatures. |
| Modalités | Modalités principales de l'accord. |
| Définitions et interprétation | Définitions des termes qui sont utilisés dans l'accord. |
| Durée de l'entente | L'entente entre en vigueur à la date indiquée sur la première page de l'accord et le reste jusqu'à la date d'échéance comprise. |
| Coûts admissibles | Aperçu des types de coûts admissibles à être payés à même l'aide financière et des coûts qui ne sont pas admissibles. |
| Aide financière | Aperçu du processus par lequel les fonds seront transférés en vertu de l'accord. |
| Octroi du projet, consultations des groupes autochtones, gestion et achèvement | Aperçu des exigences applicables aux demandes de propositions et à la sous-traitance. |
| Exigences en matière d'information | Description des exigences en matière d'information, y compris les rapports d'état du projet, les rapports de dépenses et les rapports de création d'emplois, les demandes de règlement et le rapport final. |
| Dossiers et vérification | Les dossiers afférents aux demandes de règlement doivent être conservés pendant six ans. Le bénéficiaire peut faire l'objet d'une vérification par le vérificateur général du Canada et/ou le vérificateur général de l'Ontario, et l'organisme de financement peut exiger des vérificateurs externes. |
| Trop-perçu et défaut d'exécuter substantiellement le contrat conformément à l'échéancier | Illustration du cadre de l'assistance financière admissible dans son intégralité et stipulation des pénalités en cas de trop-perçu. |
| Assurance et cautionnement | Aperçu des exigences en matière d'assurance et de cautionnement du projet. |

| Titre typique de la section | Dispositions typiques |
|---|---|
| Indemnisation | Stipulation que l'organisme de financement doit être indemnisé contre les lésions corporelles et les dommages-intérêts. |
| Transfert et exploitation de l'infrastructure | Il est prévu que le bénéficiaire conservera la propriété des actifs découlant du projet pendant au moins 10 ans, faute de quoi il sera passible d'une sanction de remboursement. Le bénéficiaire doit partager tout revenu excédant les coûts au cours des 10 premières années d'exploitation, au prorata de la contribution (en pourcentage) de l'organisme de financement au coût des actifs. |
| Conflit d'intérêts et confidentialité | Tout conflit d'intérêts est interdit. Obligation de divulguer tout conflit potentiel d'intérêts. |
| Reconnaissance | Obligation de mentionner les gouvernements du Canada et de l'Ontario dans les publicités et dans les annonces (fédérales/provinciales/municipales) conjointes. Lignes directrices quant à l'utilisation sous licence de marques déposées. |
| Engagements formels, assertions et garanties | Aperçu des engagements formels du bénéficiaire et des exigences en matière de gouvernance du projet. |
| Inexécution, exécution forcée et résiliation | Aperçu des cas d'inexécution. |
| Préavis | Manière de donner un préavis. |
| Divers | Éléments divers. |
| Description du projet | Organe de financement, bénéficiaire, date de début des travaux de construction et description des travaux. |
| Coûts admissibles et coûts inadmissibles | Liste des coûts admissibles et des coûts inadmissibles à l'assistance financière. |
| Aide financière | Stipulation de la totalité des coûts admissibles et des niveaux maximum d'aide financière que les gouvernements fédéral et provincial consentent. On retiendra dix pour cent (10 %) de l'aide financière maximale jusqu'à la réception du rapport final. |
| Exigences du gouvernement du Canada | Aperçu des préoccupations du gouvernement fédéral, comme l'accès à l'information, les indemnités, etc. |
| Dispositions supplémentaires | Diverses dispositions supplémentaires, y compris la déclaration de l'adresse de livraison des préavis. Espace pour les dispositions et les exigences en matière d'information propres à chaque projet. Estimation de la durée de vie utile de l'infrastructure du projet. |
| Exigences relatives aux communications | Aperçu de diverses questions d'intérêt pour les gouvernements du Canada et de l'Ontario, comme l'affichage et les événements conjoints. |
| Rapports de dépenses et de création d'emplois | Obligation d'estimer quantitativement les dépenses prévues, trimestre par trimestre d'exercice, jusqu'au quatrième trimestre (T4) de 2011. Obligation de quantifier le nombre moyen d'emplois créés et maintenus. |
| Demandes de règlement et déclarations de situation des travaux | Formulaires devant être remplis par le bénéficiaire afin de recevoir les fonds. |
| Rapport final | Tous les coûts facturés doivent être détaillés dans chaque catégorie et les totaux doivent être calculés (ingénierie/conception, environnement, gestion de projet, construction et divers). |
| Déclaration solennelle d'achèvement substantiel | Certificat attestant que le projet a été achevé substantiellement avant une date donnée. |
| Protocole de consultation des groupes autochtones | Aperçu des responsabilités du bénéficiaire quant aux groupes autochtones et à l'obligation de consulter la province en cas de contact, quel qu'il soit, avec un groupe autochtone ou de découverte d'un artéfact archéologique, quel qu'il soit, au cours du projet. |

# RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

D

# RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES



Voici les coordonnées de divers organismes auxquels les maîtres d'ouvrage peuvent s'adresser pour obtenir des renseignements supplémentaires au sujet de leurs accords de contribution respectifs et des obligations qui en découlent.

## Coordonnées

**Fonds de stimulation de l'infrastructure (FSI) et Fonds Chantiers Canada (FCC)**
Unité des programmes d'infrastructure
Direction du développement des collectivités rurales
Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales
1, chemin Stone Ouest, 4e étage
Guelph (Ontario) N1G 4Y2
Tél. : 1-888-466-2372
Courriel : bcf.cc@ontario.ca
Téléc. : (519) 826-4336
À l'attention de Dino Radocchia, gestionnaire

**Programmes de logement**
Direction des programmes de logement
Ministère des Affaires municipales et du Logement
777, rue Bay, 2e étage
Toronto (Ontario) M5G 2E5
Renseignements généraux : 416-585-5013
Téléc. : 416-585-7003
À l'attention du Directeur des programmes de logement

**Bureau des services aux municipalités – Centre de l'Ontario**
777, rue Bay, 2e étage
Toronto (Ontario) M5G 2E5
Renseignements généraux : 416-585-6226
Sans frais : 1-800-668-0230
Téléc. : 416-585-6882

**Bureau des services aux municipalités – région de l'Est**
Rockwood House
8, Estate Lane
Kingston (Ontario) K7M 9A8
Renseignements généraux : (613) 548-6822
Sans frais : 1-800-267-9438
Téléc. : (613) 548-6822

**Bureau des services aux municipalités – région de l'Ouest**
659, Exeter Road, 2e étage
London (Ontario) N6E 1L3
Renseignements généraux : (519) 873-4020
Sans frais : 1-800-265-4736
Téléc. : (519) 873-4018

**Bureau des services aux municipalités – Nord-est**
159, Cedar Street, bureau 401
Sudbury (Ontario) P3E 6A5
Renseignements généraux : (705) 564-0120
Sans frais : 1-800-461-1193
Téléc. : (705) 564-6863

**Bureau des services aux municipalités – Nord-ouest**
435, James Street, bureau 223
Thunder Bay (Ontario) P7E 6S7
Renseignements généraux : (807) 475-1651
Sans frais : 1-800-465-5027
Téléc. : (807) 475-1196

**Programme d'Infrastructures de loisirs Canada (ILC) en Ontario**
Secrétariat des partenariats pour les sports, la culture et le tourisme
Bureau de l'investissement et du développement
Ministère du Tourisme
700, rue Bay, 15e étage
Toronto (Ontario) M5G 1Z6
Tél. : 416-314-1961 ou 1-866-219-5001
Téléc. : 416-314-1382
À l'attention du Gestionnaire

**Programme d'infrastructure du savoir**
Direction des finances et de la gestion de l'information du secteur postsecondaire
Ministère de la Formation et des Collèges et Universités
7e étage, édifice Mowat
900, rue Bay
Toronto (Ontario) M7A 1L2
Tél. : 416-325-1952
Courriel : barry.mccartan@ontario.ca
Téléc. : 416-325-1959
À l'attention de : Barry McCartan, directeur